

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurence na trhu se sportovním zbožím

Competition Analysis in the Sports Goods Market

Student:

Bc. Petra Schmidtmeyerová

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Schmidtmeyerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Analýza konkurence na trhu se sportovním zbožím**
Competition Analysis in the Sports Goods Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický úvod do problematiky
 3. Charakteristika společnosti DECOTEX s. r. o.
 4. Analýza konkurence
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě, 26. dubna 2013

.....

Bc. Petra Schmidtmeierová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala panu Doc. PhDr. Ing. Janu Novotnému, CSc. za věnovaný čas a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Marii Hrdé za ochotu a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretický úvod do problematiky	8
2.1	Maloobchod, maloobchodní činnost	8
2.2	Maloobchod a jeho životní cyklus	9
2.3	Změny v maloobchodní činnosti	10
2.4	Mikrookolí a makrookolí	11
2.5	Konkurence	12
2.5.1	Určování konkurentů	13
2.5.2	Model pěti sil dle E. Portera	13
2.5.3	Dvě hlediska: odvětvové pojetí, tržní pojetí	16
2.5.4	Mikroekonomické pojetí konkurence	17
2.5.5	Přívětiví konkurenti, nepřátelská konkurence	18
2.5.6	Informace jako výhoda – Competitive intelligence	18
2.5.7	Shromažďování informací	19
2.5.8	Vytváření postavení na trhu	19
2.5.9	Výzkum stávající konkurence, Mystery shopping	21
2.6	Reakce maloobchodníků na konkurenci	22
2.6.1	Odlišení od konkurence	22
2.6.2	Volba vhodné nákupní atmosféry	23
2.6.3	Hodnota pro zákazníka	24
2.6.4	Loajalita	25
3	Charakteristika společnosti DECOTEX s. r. o.	27
3.1	Základní charakteristika	27
3.1.1	Značka The North Face	27
3.2	Specializovaná prodejna The North Face v Ostravě	28
3.2.1	Poloha prodejny, provozní doba	29
3.2.2	Sortiment	29
3.2.3	Další služby	29
3.2.4	Interiér prodejny	30
3.2.5	Personál prodejny	31
3.3	Mikroprostředí	31
3.3.1	Zákazníci	31
3.3.2	Dodavatelé	32
3.3.3	Substituty	32

3.3.4	Konkurenti	33
3.3.5	Potencionální konkurenti	33
3.4	Makroprostředí	33
3.4.1	Demografické prostředí	34
3.4.2	Ekonomické prostředí	34
3.4.3	Politické a legislativní prostředí	34
3.4.4	Technologické prostředí	34
3.4.5	Sociálně – kulturní prostředí	35
4	Analýza konkurence	36
4.1	Dotazník.....	36
4.1.1	Přípravná fáze	36
4.1.2	Dotazování respondentů	36
4.1.3	Cíl výzkumu.....	37
4.1.4	Vyhodnocení dotazníku	37
4.2	Mystery shopping	51
4.2.1	Cíl výzkumu.....	52
4.2.2	Harmonogram průzkumu	52
4.2.3	Systém hodnocení prodejen	52
4.2.4	Rock Point, Ostrava	53
4.2.5	HUDY sport, Ostrava	55
4.2.6	Rock Point, OC Nová Karolina	57
4.2.7	HUDY sport, Ostrava - Poruba.....	59
4.2.8	Rock Point, OC Futurum	61
4.2.9	Rock Point, OC Avion Shopping Park	63
4.2.10	Vyhodnocení výzkumu	65
5	Návrhy a doporučení	67
6	Závěr	69
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratek.....	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Obchodování doprovází lidstvo již od nepaměti. Jedná se o činnost, kdy subjekty mezi sebou směňují určité zboží za peníze, za jiné zboží nebo také za poskytnuté služby. Dále se taktéž součástí obchodování staly doprovodné služby, které s touto činností úzce souvisejí. Maloobchodní činností pak rozumíme prodej zboží již konečnému spotřebiteli. Tedy osobě, která nebude dále se zbožím obchodovat.

Po obrovském rozmachu maloobchodního prodeje v minulosti je nyní patrný stálý pokles tržeb. Důvodem jsou mimo jiné dopady ekonomické krize. Právě díky této skutečnosti je velice důležité, si v rámci maloobchodní prodejny získat své stálé zákazníky, kteří se budou rádi vracet a nakupovat. Zároveň je klíčové, upevňovat své postavení oproti konkurenci na trhu.

V maloobchodě se setkáváme s nabídkou různých druhů zboží od potravin, nábytku až po elektroniku atd. V dnešní době jsou sportovní a také outdoorové aktivity velmi populární, proto se rozmohl i prodej produktů vyráběných speciálně pro takto aktivní veřejnost. V oblasti prodeje sportovního zboží se na trhu objevují stále nové technologie a tudíž i nové produkty. Materiály, které jsou při výrobě využívány, se výrobci snaží stále zlepšovat a podporovat tím funkčnost oblečení. Právě tuto funkčnost materiálů, či samotný design produktů, využívají výrobci značek a maloobchodníci, aby získávali stále větší počet zákazníků a mohli konkurovat jiným konkurenčním značkám.

Tématem diplomové práce je tedy analýza konkurence na trhu se sportovním zbožím. V následující teoretické části práce budou vysvětleny pojmy vztahující se k tématu maloobchodu a také konkurence. Pro účel praktické části diplomové práce je zvolena specializovaná prodejna, prodávající svým zákazníkům zboží určené pro outdoorové aktivity, která je umístěná v Moravskoslezském městě Ostrava. Cílem diplomové práce je analýza konkurence pro daný maloobchod se sportovním zbožím. Záměrem bude zjistit informace o konkurenčních prodejnách, které se nacházejí na daném území. Pro výzkum a sběr informací budou použity metody dotazování, pozorování a také metoda zvaná Mystery shopping.

2 Teoretický úvod do problematiky

V úvodu se práce zabývá pojmy vztahující se k maloobchodu, jelikož cílem praktické části je zkoumání konkurence právě v maloobchodním odvětví. Další pojmy, které objasňuje teoretická část práce, se vztahují k mikroprostředí, makroprostředí a pojmům souvisejícím s konkurencí samotnou.

2.1 Maloobchod, maloobchodní činnost

Obchod znamená v nejobecnějším výkladu výměnu produktů mezi subjekty, kterými jsou konkrétně dodavatel a odběratel. Pokud se jedná o prodej spotřebního zboží konečným spotřebitelům, pak již hovoříme o maloobchodu. Zákazníky maloobchodu tvoří občané nakupující potraviny, oblečení, věci potřebné do domácnosti nebo využívané v jejich volném čase atd. [2]

Maloobchod je tedy podnikání, jehož hlavní činností je prodej produktů bez ohledu na to, jakým způsobem prodej probíhá. Můžeme se setkat s osobním prodejem, prodejem pomocí poštovních služeb, pomocí telefonu, prodejního automatu nebo moderní formou prodeje po internetu. Však nesmíme opomenout prodej přímo v objektech k tomu určených, kterými jsou obchody, případně obchodní domy. Samotnou realizaci maloobchodního prodeje můžeme rozdělit do dvou skupin, kterými jsou:

- maloobchod uskutečněný jako součást prodejní sítě,
- maloobchod uskutečněný mimo síť prodejen. [10]

Maloobchod uskutečněný díky prodejním sítím dále dělíme na maloobchod potravinářský, nepotravinářský, specializovaný, despecializovaný nebo prodej v rámci stánků. Maloobchodem mimo síť prodejen rozumíme automaty, přímý prodej, přímý marketing a obchod na dálku neboli obchod zásilkový. [16]

Pod maloobchodní činnost řadíme různé aktivity, které souvisejí s dodáním zboží či služeb, až ke konečnému spotřebiteli. Konečný spotřebitel již daný produkt pouze využije k osobnímu využití, nikoli k dalšímu obchodování. [10]

Maloobchodní činnost tedy zahrnuje poslední kroky, které vedou k dodání zboží do rukou spotřebitele. Součástí maloobchodního procesu jsou také služby konečnému spotřebiteli. [4]

V oblasti obchodní činnosti se stále zvyšují nároky jednotlivých subjektů. Obchod tak charakterizují funkce, které se tyto požadavky snaží naplnit. Funkcemi obchodu rozumíme:

- přeměnu z výrobního na obchodní sortiment,
- překonávání odlišného místa výroby a prodeje,
- překonávání rozdílu času výroby od času nákupu,
- dohled nad kvalitou vlastních produktů atd. [2]

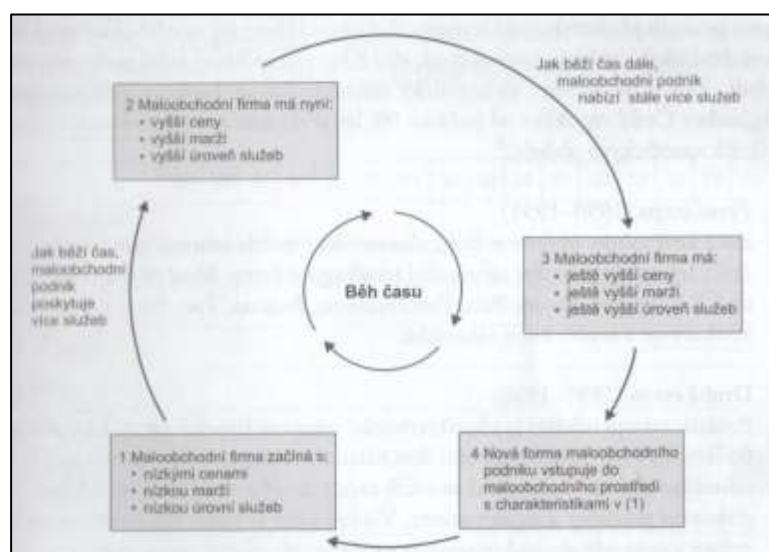
2.2 Maloobchod a jeho životní cyklus

Různé fáze vývoje doprovázejí každý podnik. Setkáváme se s nimi i v rámci obchodu. Všechny tyto fáze můžeme souhrnně nazvat životním cyklem maloobchodu. Délka jednotlivých fází se liší. V jednotlivých fázích tohoto životního cyklu se mění úroveň služeb a cen. V neposlední řadě se mění také vnímání spotřebitelů.

Většina podnikatelů vstupujících do nového odvětví je nucena volit strategii nízkých cen. Začátek na novém trhu většinou doprovází také horší úroveň poskytovaných služeb, malá vybavenost prodejen a důsledek toho jsou i nižší prodeje. Po proniknutí a ustálení se v odvětví nastává další fáze, kdy jsou schopni maloobchodníci navýšit ceny a tím zlepšit kvalitu služeb. Tento koloběh stále pokračuje. Čím déle je maloobchod součástí odvětví, tím více je schopný nabídnout zákazníkům. Nadále zlepšuje své služby a může si dovolit stále navyšovat ceny svých produktů. [20]

Tento vývoj je znázorněn na následujícím obrázku č. 2. 1. Na tomto obrázku je jasně viditelný vývoj maloobchodních cen, marží a úrovní služeb, které se mění v průběhu času.

Obrázek 2.1 – Vliv času na vývoj maloobchodu



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009,

Str. 21

2.3 Změny v maloobchodní činnosti

V oblasti maloobchodního prodeje se v několika posledních letech mnohé změnilo. Před pár lety obchodníci vykonávali činnost ve výhodnějších oblastech, nabízeli speciální či zcela jedinečné zboží a odlišovali se od konkurence kvalitou poskytovaných služeb. Velká diferenciací jim zajišťovala tržby. Jen tyto činnosti jim totiž byly schopny udržovat stálé zákazníky. Dnes se v obchodech setkáváme s různými značkami, služby zákazníkům se zeshňují a zákazníci stále více přemýšlejí o tom, co koupit. Právě proto je důležité se od ostatních maloobchodníků odlišit. [10]

Současný vývoj je velmi dynamický, lze ho označit za obtížně předvídatelný. Ještě před pár desítkami let se neočekával takový rozvoj obchodování a prodejních ploch o tak obrovských formátech, jako je tomu dnes. Současně s vývojem obchodu se stále vyvíjí jeho zákazník, který má pořád vyšší nároky. Zároveň se velice rychle mění požadavky na prostředí. Obrovský nárůst zájmu je i na straně elektronických obchodů, tzv. e-shopů. [20]

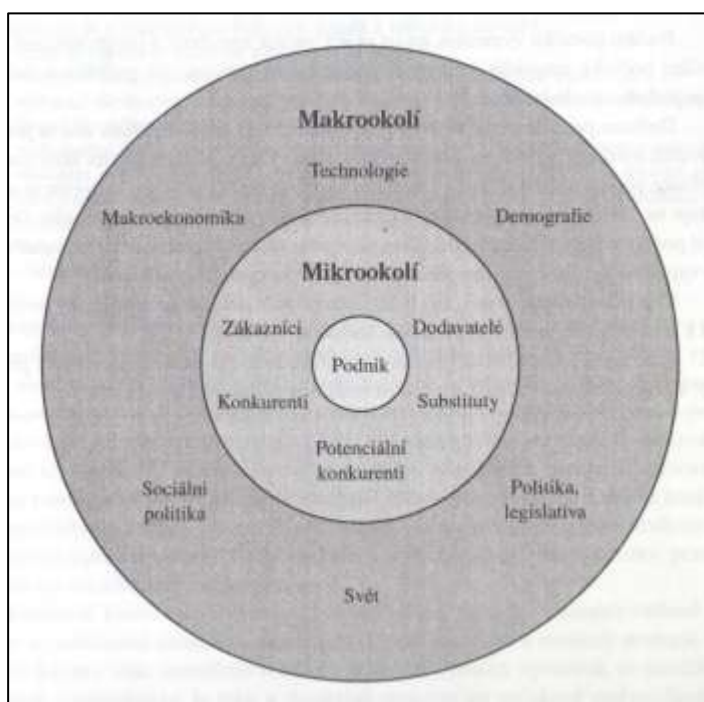
2.4 Mikrookolí a makrookolí

Každý podnik, i ten maloobchodní, je součástí prostředí, které jej obklopuje. Toto prostředí má své charakteristiky a určuje podmínky, které musí být splněny k přežití podniku. Nicméně důležitým rysem prostředí v okolí podniku je, že není statické. Podniky tudíž musí své chování přizpůsobovat stálým změnám, což je nutí k rozpoznávání sil, které v daném prostředí působí a ovlivňují chování podniků. [20]

Okolí podniku zkoumáme pomocí externí analýzy. Cílem této analýzy je najít příležitosti a ohrožení, které mohou mít vliv na podnik. Okolí podniku zpravidla členíme na mikrookolí a makrookolí. [3]

Znázornění mikroprostředí a makroprostředí následuje pomocí obrázku 2. 2, ze kterého je patrné co daná prostředí tvoří.

Obrázek 2.2 – Podnikové okolí



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, Str. 16

Mikrookolím rozumíme vše, co bezprostředně obklopuje podnik a zahrnujeme do něj zákazníky, dodavatele, substituty, konkurenty a potencionální konkurenty. [3]

Do mikrookolí patří složky, které je schopný podnik ovlivňovat. U makrookolí podnik naopak na jeho složky vliv nemá. [20]

Makrookolí pak představují předpoklady, které jsou společné pro všechny podniky v daném odvětví. Těmito podmínkami jsou zejména:

- ekonomické,
- demografické,
- politické,
- legislativní,
- technologické a
- sociální politika. [3]

2.5 Konkurence

O pozici na trhu musí podniky bojovat mezi sebou. Vzniká mezi nimi konkurování z hlediska pozice produktu v rámci trhu a celkovému přístupu k podnikání. Subjekty si tedy navzájem tvoří konkurenci. [5]

Konkurenci chápeme jako boj či rivalitu mezi soupeři. Tato rivalita může vzniknout mezi subjekty méně i více rovnocennými. [9]

Trh zpravidla nabízí výrobky podobné i zcela totožné. Firmy se tedy nacházejí v tzv. konkurenčním prostředí. V rámci tohoto konkurenčního prostředí usilují firmy o podobné cíle a jejich soupeření mezi sebou vytváří samotnou konkurenci. [12]

Úspěšné a neúspěšné podniky od sebe odlišuje, do jaké míry jsou schopny konkurovat podnikům ve stejném odvětví. Pokud je podnik schopný konkurence, pak vše vede k zvýšené výkonnosti a upevňování postavení na trhu. [15]

Schopnost konkurovat znamená nabízet lepší alternativu oproti zbývajícím produktům na trhu. [9]

Při analýze konkurence je důležité se zaměřit na pět kroků, kterými jsou:

- definice cílového trhu,
- identifikace přímých konkurentů,
- posouzení konkurenční dynamiky trhu,

- posouzení síly konkurence,
- posouzení konkurenční výhody. [6]

2.5.1 Určování konkurentů

Identifikovat konkurenci na trhu by na první pohled mohlo vypadat jednoduše. Každá společnost minimálně tuší, kdo tvoří jejich nejbližší konkurenci. Však konkurentů, jak těch skutečných, tak i potencionálních, může být na trhu mnohem více. Předpokládá se, že pro společnost jsou větší hrozbou noví konkurenti a nové technologie. [10]

Dále je také důležité si vytvořit přehled o tom, co naše konkurence dělá, jak je vnímána zákazníky a v neposlední řadě, co tyto zákazníky k takovému postoji vede. Při pohledu na konkurenci nesmíme zapomínat se zaměřit na jejich:

- nabídku produktů a ceny produktů,
- pověst, jakou si konkurence vytvořila,
- sílu konkurenční značky,
- vnímání zákazníků,
- úroveň služeb konkurence,
- faktory organizace (tj. velikost, typ zaměstnanců, školení, distribuce)
- loajalitu zaměstnanců,
- propagaci a reklamu,
- věrnost konkurenční značce od zákazníků atd. [11]

2.5.2 Model pěti sil dle E. Portera

Zřejmě nejpoužívanější metodou k zjišťování mikrookolí podniku je model pěti konkurenčních sil, který vytvořil E. Porter. Tento model napomáhá odhalit ohrožení, ale i příležitosti, které jsou v odvětví. [3]

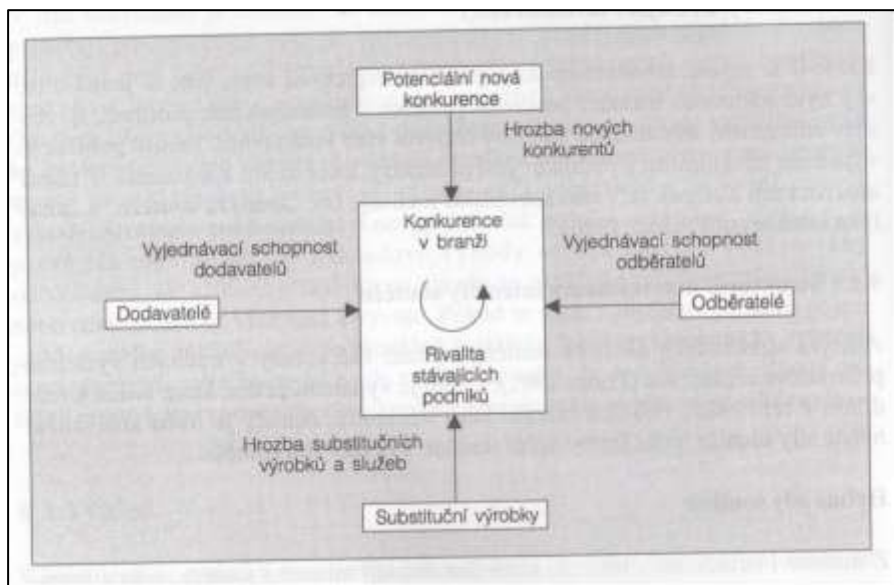
Pět konkurenčních sil v modelu E. Portera tvoří:

- podniky se zájmem vstupu do odvětví,
- podniky, které již v odvětví podnikají,
- podniky, které nabízejí substituty,
- dodavatelé a

- odběratelé. [5]

„Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.“¹

Obrázek 2.3 – Model konkurenčních sil



Zdroj: MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1996, Str. 148

První hrozbou dle Porterova modelu jsou podniky, které mají možnost vstupu do odvětví. Jedná se tedy o potenciální konkurenci. Konkrétní hrozbou pro stávající podniky v odvětví je nižší ziskovost po vstupu potenciálních konkurentů na trh. Však proti vstupu na trh novým konkurentům brání určité bariéry. Těmito bariérami mohou být oddaní zákazníci, výhody z hlediska nákladů, hospodárnost. [3]

¹ DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4. Str. 17

Druhou hrozbu představují stávající konkurenti, kteří již na trhu mají své místo. Vztah mezi těmito subjekty je založen na neustálém soupeření. Dle situace, která převládá v daném mikrookolí, volí konkurenti vhodnou taktiku. Je-li konkurenční síla veliká, pak se prodejci odhodlají k cenové konkurenci na trhu. Podstata cenové konkurence je popsána v kapitole 2. 5. 4. Konkurenční boj může představovat zavádění nových produktů, poskytování lepších záruk, lepší servis a podobné služby, které vedou k uspokojování potřeb zákazníka. [5]

Jako další konkurenční sílu vidí Porter kupující, neboli odběratele, a jejich smluvní sílu. Pokud se snaží tlačit svým chováním prodejce, aby snižovali ceny, zároveň vyvíjí tlak na vyšší kvalitu jak produktu samotného, tak i doprovodných služeb. To vše vede k navyšování nákladů, které mohou ohrozit prodejce.

Čtvrtou hrozbu představují dodavatelé, kteří disponují smluvní silou. Jsou chápáni jako hrozba, jelikož mají schopnost určovat ceny. To se odrazí na vyšších nákladech pro podnik nebo snížené kvalitě produktu. [3]

Nižší zisky v odvětví a současně silný vliv dodavatelů nastává v případě, pokud platí tyto podmínky:

- odvětví není důležité pro dodavatele,
- produkt dodavatelů je důležitý pro prodejce,
- nabídka je koncentrovaná více než odvětví,
- kupující disponují veškerými informacemi. [5]

Poslední hrozbu dle modelu pěti konkurenčních sil tvoří blízké substituty na trhu. Pokud existuje mnoho substitučních produktů, může nastat tlak na klesající ceny. Vše je důsledkem přetahování se o nakupující zákazníky. Pokud k danému produktu vůbec neexistuje, nebo existuje jen málo substitutů, tak si prodejce může dovolit ceny neustále navyšovat. Hrozbě substitučních výrobků se lze bránit pomocí reklamy a tvorbou výjimečných produktů. [3]

2.5.3 Dvě hlediska: odvětvové pojetí, tržní pojetí

Existují dvě hlediska, dle kterých můžeme zkoumat konkurenci na trhu. Těmito hledisky jsou:

- odvětvové pojetí konkurence,
- tržní pojetí konkurence.

Při charakterizaci konkurence dle odvětví je potřeba nejdříve charakterizovat samotný pojem odvětví. Odvětví zahrnuje skupinu prodejců, kteří nabízení výrobek, nebo výrobkovou třídu a ta je podobná svými charakteristikami výrobkům jiného prodejce. Dle počtu prodejců a diferenciací produktů určujeme typy odvětví:

- čistý monopol,
- oligopol,
- monopolistická konkurence,
- dokonalá konkurence.

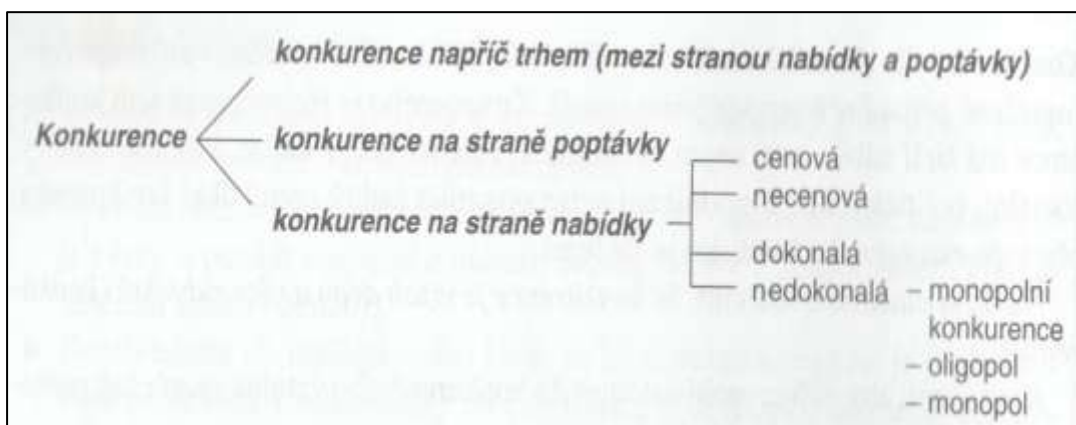
Čistý monopol charakterizuje jedinečnost nabízeného výrobku nebo služby v dané zemi nebo například v konkrétní oblasti. Oligopol je konkurence tvořená menším počtem většinou velkých firem, které vyrábějí výrobky jak odlišné, tak i standardizované (tzn. dle norem). Monopolistická konkurence je tvořena konkurenty, kteří se zaměřují na určitý segment, kterému se věnují. Danému tržnímu segmentu pak přizpůsobí nabídku dostatečně diferenciovanou od konkurence. Tato nabídka je přizpůsobena dle potřeby zákazníků, které chceme oslovit. Pro dokonalou konkurenci je typické, že je nabízen totožný výrobek či služba a neexistuje odlišení od konkurence.

Konkurence dle tržního pojetí je charakterizována z hlediska potřeby zákazníků. Konkurenty tedy jsou obchodníci uspokojující stejné potřeby zákazníků. Uvažujeme tedy nad tím, které produkty jsou schopny stejně uspokojit potřeby zákazníka. Toto pojetí nám umožní najít rozsáhlejší soubor konkurentů. [10]

2.5.4 Mikroekonomické pojetí konkurence

V mikroekonomii je konkurence chápána jako střet nabídky s poptávkou. Jde o soupeření mezi subjekty, které buď nabízejí či nakupují stejné zboží. Existuje více forem konkurence, které se mohou v rámci odvětví vyskytovat. Dané konkurenční formy jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 2. 4. [14]

Obrázek 2.4 – Formy konkurence



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005, Str. 66

Konkurence mezi stranou nabídky a poptávkou představuje protichůdné postoje výrobců a spotřebitelů. Výrobci se snaží prodávat výrobky tak, aby měli co nejvyšší zisky. Spotřebitele charakterizuje snaha uspokojit potřeby zbožím s co nejnížší cenou. Kompromis mezi těmito postoji pak určuje rovnováhu.

Na straně poptávky se setkáváme s konkurencí mezi spotřebiteli. Každý z nich chce uspokojit své potřeby, ale snaží se tak učinit s co nejnižšími náklady. A to bez ohledu na ostatní spotřebitele, tzn. i na jejich úkor. Rostoucí význam konkurence na straně poptávky zaznamenáváme při přesahu poptávky nad nabídkou, kdy následuje růst cen na tomto trhu.

Cílem každého výrobce je prodat své výrobky s nejvyššími možnými zisky. Snaha o co nejvýhodnější podmínky a snaha oslabovat své konkurenty je charakteristická pro konkurenční boj na straně nabídky. Situace, kdy nabídka na trhu je větší než

poptávka, vyvolává mezi konkurenty nutnost snižování cen výrobků. V rámci konkurence na straně nabídky dále hovoříme o konkurenci:

- cenové a necenové,
- dokonalé a nedokonalé.

Dle zvolené metody výrobce lze konkurenci rozdělit na cenovou a necenovou. Je zřejmé, že v rámci cenové konkurence se výrobce snaží přilákat spotřebitele snižováním ceny své produkce, a tím také odlákat kupující od konkurence. Při necenové konkurenci se využívají jiné metody, které jsou založeny na kvalitě produktu, diferenciaci či designu a image firmy.

Odlišení dokonalé a nedokonalé konkurence závisí na daných podmínkách na trhu. Dokonalá konkurence nastává na trhu s velkým počtem konkurentů na straně nabídky i poptávky. V reálném světě se setkáváme především s konkurencí nedokonalou. Tu zastupují formy monopolní konkurence, oligopol, monopol. [14]

2.5.5 Přívětiví konkurenti, nepřátelská konkurence

V případě přívětivých konkurentů můžeme hovořit o trhu, na kterém konkurence existuje, avšak každý má své teritorium. Subjekty si tedy „nekradou“ nápady ani spotřebitele. V tomto případě konkurenti nevnímají činnost dalších podnikatelů jako hrozbu pro ně samotné.

Naopak nepřátelskou konkurenci charakterizuje přetahování se o zákazníky, snaha navýšit podíl na trhu na úkor konkurenta. Dokonce může jít i o záměr znemožnit podnikání ostatním subjektům na daném trhu. Jde o nepřátelské až agresivní chování, které může vyústit v cenovou válku, šíření desinformací, přetahování spotřebitelů i zaměstnanců, narušování v oblasti dodavatelských zdrojů atd. [7]

2.5.6 Informace jako výhoda – Competitive intelligence

Pokud se chce firma udržet na trhu, musí být konkurenceschopná. Aby získala lepší postavení než konkurenti, měla by mít více informací, být nápaditější, vymýšlet nová řešení, inovace atd. Přes podporu těchto činností je nezbytné znát svou konkurenci. Je důležité

shromažďovat data o konkurenčních firmách, porovnávat je a hledat konkurenční výhodu. Toto shromažďování dat nazýváme Competitive intelligence, neboli CI. Competitive intelligence zahrnuje předvídání tržních změn a zjišťování potencionální konkurence. [18]

2.5.7 Shromažďování informací

Existuje řada technik, které slouží ke shromažďování informací o stávající konkurenci na trhu. Díky nim se můžeme dozvědět více informací o činnosti tohoto subjektu. Můžeme například zjišťovat informace pomocí metody přímého pozorování, zkoumáním výročních zpráv konkurence, využitím dané služby, získáním ceníků nebo jiných písemností. Informace se dále dají získat z tematicky zaměřených článků, z internetu nebo přímo od zákazníků. [7]

2.5.8 Vytváření postavení na trhu

V každém odvětví soupeří konkurenti o svou pozici na trhu. Výrobci mohou využívat mezer na trhu, kam přicházejí s úplně novými produkty. Využívají segmentačních metod, aby určili skupinu obyvatel, které budou chtít oslovit svými výrobky. Odvětví maloobchodu také vykazuje potřebu prodejců si vytvořit pozice na trhu. Maloobchodníci se snaží založit konkurenceschopnost na image značky a samotného obchodu. Je nutné stavět na několika hlediscích, mezi něž patří:

- odlišení produktu,
- velikost prodejní jednotky a okruh zákazníků,
- typické znaky daného stylu oblečení,
- konkurenceschopnost cen,
- dostupnost,
- poskytování dalších služeb a jejich kvalita,
- inovace,
- pochopení životního stylu zákazníků,
- spolehlivost atd. [1]

„Michael E. Porter definoval tři základní strategie, které společnosti mohou přijmout, aby dosáhly konkurenční výhody: diferenciacie, převaha celkových nákladů a zacílení.“²

Obrázek 2.5 – Konkurenční výhoda



Zdroj: KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, 2006, Str. 104

Cílem diferenciacie je odlišení od konkurenčních produktů a služeb. Toto odlišení se může uskutečnit pomocí obchodní značky, jiné technologie, jiných distribučních kanálů apod. Druhá strategie využívá určité nákladové převahy oproti konkurentům. Tato převaha, která je založena na celkových nákladech, spočívá v možnosti vyšších marží a následuje možnost tímto rozpoutat tzv. cenovou válku. Poslední strategií dle Portera je zacílení, kdy se prodejce zaměří na konkrétní profil zákazníka či cílového segmentu trhu, kterému přizpůsobí své podnikání. [9]

² KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, 2006, 309 s. ISBN 80-251-1001-X. Str. 103

Dalším způsobem navýšení konkurenceschopnosti firmy je pomocí posilování jejího nehmotného kapitálu. Konkurenční potenciál tvoří vnější a vnitřní konkurenční předpoklady. Soutěžení konkurentů tedy může být v rámci produktů, jejich obalů, cen, značky a image. Mimo jiné se podniky mohou zaměřit na vedoucí prodejen, prodavače, ale i další zaměstnance. Důležitá je zejména dobrá vnitřní atmosféra v podniku, které může napomáhat seberealizace zaměstnanců. Tyto faktory pak tvoří tzv. osobnost podniku, která je tvořena těmito třemi faktory:

- podnikový obraz,
- podniková komunikace,
- podnikové chování. [14]

2.5.9 Výzkum stávající konkurence, Mystery shopping

Čím více je trh v daném odvětví nasycen, tím více stoupá potřeba provádět výzkum týkající se konkurence. Základem je hlavně srovnání produktů. Výzkum se však týká mnohem více faktorů, které se zkoumají. Firma tedy nesmí zapomínat hodnotit konkurenty z několika hledisek, kterými jsou zejména:

- motivy nákupu, věrnost a spokojenost zákazníků,
- sortiment a doprovodné služby,
- image,
- podpora prodeje a reklama,
- pokrytí dané části trhu,
- ceny apod. [12]

V maloobchodě se v poslední době velice rozmohl systém zjišťování kvality poskytovaných služeb a produktů, který se nazývá Mystery shopping. Tento způsob zjišťování informací lze použít jak v oblasti služeb, tak i v jiných odvětvích. Jedná se o období sběru informací formou pozorování. Celý Mystery shopping probíhá díky utajenému hodnotiteli, nazývanému Mystery shopper. Ten navštěvuje prodejní jednotku a předstírá, že je klasickým zákazníkem. Je tedy schopný posoudit kvalitu poskytnutých služeb, zjistit jejich silné a slabé stránky. Tyto utajené nákupy lze opakovat. Díky zjištěným informacím je možnost služby zkvalitňovat, aby pro zákazníka byly co nejlepší. [8]

Mezi faktory, kterých si Mystery shopper všímá, patří obvykle:

- celkový projev zaměstnanců včetně jejich vzhledu,
- aktivní přístup zaměstnanců a dostatečné informace,
- nabízené zboží,
- čistota prodejní jednotky,
- celková atmosféra. [25]

Mystery shopping může mít několik podob. V praxi se setkáváme také s metodami Mystery calling či Mystery mailing. Mystery calling probíhá pomocí telefonického hovoru a Mystery mailing je uskutečňován formou komunikace přes e - mail. [8]

2.6 Reakce maloobchodníků na konkurenci

V poslední době stále roste konkurence v oblasti specializovaných prodejen zaměřených na prodej oděvů. V tuzemských obchodních centrech se objevuje stále více obchodů a nových značek. Z důvodu rostoucí konkurence musí maloobchodníci reagovat na situaci na trhu. [28]

2.6.1 Odlišení od konkurence

Na stávající konkurenci v odvětví mohou společnosti reagovat různými způsoby. Většinou se to týká známých postupů pro získávání výhodnější pozice. Jde o taktické tahy, mezi které patří změny v cenové nabídce, tvorba nových produktů, reklamní kampaně, ale v neposlední řadě zde patří doprovodné služby zákazníkům a záruky. [9]

Zejména v maloobchodě roste díky dostatečné nabídce produktů na trhu dominance, kterou disponuje zákazník. Může se totiž rozhodnout, co a kde bude nakupovat. Existuje mnoho konkurenčních produktů, které jsou z části nebo zcela totožné. Zákazníci se tedy rozhodují dle určitých aspektů, kterými jsou:

- výběr v sortimentu,
- provozní doba obchodu,
- zájem o konkrétní značku,

- možnost výměny či vrácení zboží,
- možnost bezhotovostní platby,
- výprodeje,
- nadstandardní péče.

Díky těmto aspektům může obchodník zákazníkovi navýšit hodnotu z koupě produktu, zároveň se tím může také odlišit od konkurence. Neméně důležitým krokem k úspěšnému vedení maloobchodu je správné řízení lidských zdrojů.

V maloobchodě existují velice specifictí zaměstnanci. Jedná se o pracovníky obsluhující zákazníky, tj. provozní personál. Podílí se na činnostech, kterými jsou prodej, poskytování informací zákazníkům, vyřizování reklamací, či poskytování služeb zákazníkům. Tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se spotřebiteli, proto se jedná o pozice, které tvoří image celé firmy. Jsou schopni ovlivnit prodeje a tím i konkurenceschopnost. [2]

2.6.2 Volba vhodné nákupní atmosféry

Dalším z důležitých aspektů, které mohou maloobchodníky odlišit od konkurentů, je nákupní atmosféra. Slouží jako komunikace se zákazníky v místě prodeje. Celková atmosféra na prodejně má veliký vliv na nákupní chování, proto je vhodné se nad ní zamyslet. [20]

Obrázek 2.6 – Vliv nákupní atmosféry na zákazníka



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009,

Str. 210

Celkovou atmosféru prodejny tvoří jak prvky hmotné, tak i ty nehmotné. Díky těmto prvkům jsou zákazníci upoutáni a následně v nich vyvolávají pocity potřeby vlastnit

nabízené produkty. Snahou maloobchodníků je tedy zajistit takovou prodejní atmosféru, aby vyvolávala v zákaznících vzrušení a touhu po daném produktu.

Mezi hlavní prvky tvořící atmosféru prodejny patří:

- budova a její architektura,
- vchod samotné prodejny,
- reklama a logo,
- okolí prodejny,
- uspořádání uvnitř prodejny,
- osvětlení a hudba,
- personál atd.

Všechny tyto prvky musíme volit dle sortimentu, který na prodejně nabízíme. Vše by mělo vyvolávat v zákaznících žádoucí vnímání produktů. Existuje také několik zásad, které by měly být dodrženy při uspořádání:

- rozdělení prodejny dle oddělení,
- tvorba bodů sloužících k orientaci,
- uspořádání sortimentu dle logiky zákazníka apod.

Tyto zásady jsou voleny hlavně kvůli orientaci zákazníků na prodejně. Čím lépe se zákazník na prodejně orientuje, tím lépe se zde i cítí. [20]

2.6.3 Hodnota pro zákazníka

Součástí rozhodovacího procesu zákazníka o koupi je jistě hodnota, kterou s produktem získá. Mezi hodnotou a cenou panuje přímá úměrnost, tj. čím větší tento užitek je, tím si může podnik stanovit vyšší cenu. Také vyššího užitku, oproti konkurenčním produktům, může využít tím, že zachová stejnou cenu a tím upřednostní spotřebu jeho produktu. Hodnoty lze dosáhnout dvěma způsoby:

- snížením nákladů pro kupujícího,
- navýšením výkonnosti pro kupujícího.

Náklady jsou chápány z hlediska domácností jako finanční náklady, ale také jako čas a pohodlí, které musí obětovat. Náklady na čas jsou dány obětovanými alternativními činnostmi, které spotřebitel nemůže podniknout. Dále mezi náklady můžeme řadit i frustraci či námahu. Hodnota pak pro spotřebitele plyne ze snižování těchto nákladů na minimum. Následně je i ochoten zaplatit cenovou přírážku, pokud vnímá vyšší hodnotu.

Zvyšování výkonnosti u zákazníka je dáno uspokojováním jeho potřeb. Pokud jsme schopni uspokojit zákaznickovy potřeby lépe než konkurenční výrobek, můžeme nastavit vyšší cenu. A to z důvodu, že je zákazník ochoten platit cenovou přírážku při lepším uspokojení jeho potřeb. [15]

2.6.4 Loajalita

Cílem každého podniku je získat si a udržet loajální zákazníky i zaměstnance. V rámci loajality zákazníka je důležité přesně rozpoznat jeho potřeby a snažit se je naplňovat. Vše následně vede k opakovanému kontaktu se zákazníkem, jeho spoluúčasti a vzniku interaktivního vztahu. Loajalitu zákazníků charakterizují následující aspekty:

- věrnost,
- vazby s podnikem,
- pozitivní vztah k podniku,
- obrana podniku na veřejnosti.

Pro firmy je téma loajality výzva dnešní doby, jelikož moc spotřebitelů stále narůstá. Z toho důvodu se můžeme setkávat s plnou orientací na zákazníka. Požadavky spotřebitelů jsou tvořeny na základě motivů, emocí, hodnot a postojů. Samotná loajalita zákazníka se může projevovat v několika formách, kterými jsou:

- loajalita k podniku,
- loajalita k značce, daným produktům či službám,
- loajalita k zaměstnancům podniku,
- loajalita ke kultuře firmy. [19]

Samotnou věrnost k značce či prodejně jsou schopni maloobchodníci ovlivnit díky věrnostním programům. Jedná se o marketingový tah, který vede ke tvorbě relativně stabilního zákaznického portfolia. Věrnostní programy by měly směřovat k tvorbě dlouhodobého vztahu mezi maloobchodníkem a konečným spotřebitelem. Celý tento proces má za následek zvýšení obrátu.

Věrnostní programy by měly být výhodné pro obě zainteresované strany. Výhodu z nich pocítí jak zákazníci, tak maloobchodníci. Zákazník je v rámci členství ve věrnostním programu zvýhodněn různými nástroji, kterými mohou být slevy na produkty, sbíráním bodů za nákup apod. Pro prodejce je výhodou, že zákazník bude veden k opětovné návštěvě prodejní jednotky. Mimo to také získá informace o svých zákaznících.

Při zavádění věrnostních programů musí prodejce zvážit, zda se mu vůbec věrnostní program vyplatí, komu je věrnostní program určen, jaké pro něj ze zavedení plynou výhody, jaké naopak vzniknou náklady. V neposlední řadě nesmí opomenout nabídku věrnostních programů konkurence.

Mezi druhy těchto věrnostních programů patří:

- cenový,
- bodový,
- kombinovaný.

Cenový model je založen na slevách pro zákazníky, kteří jsou součástí věrnostního programu. Bodový model charakterizuje sbírání bodů za nákupy a následné bonusy při nasbírání určitého množství bodů. Kombinací těchto dvou modelů získáme třetí model, kombinovaný. [20]

3 Charakteristika společnosti DECOTEX s. r. o.

Součástí praktické části je analýza konkurence na trhu se sportovním zbožím. Práce se bude zabývat o konkurenci pro společnost DECOTEX s. r. o., která podniká v oblasti maloobchodního prodeje sportovního oblečení a doplňků.

3.1 Základní charakteristika

Společnost DECOTEX s. r. o. vznikla v roce 2001. Sídlem společnosti jsou Dolní Břežany. Statutárním orgánem jsou jednatele společnosti pan Petr Hrdý a paní Marie Hrdá. Společnost se zabývá mimo jiné prodejem outdoorového zboží v České republice. DECOTEX s. r. o. provozuje 5 specializovaných prodejen s produkty značky The North Face. Prodejny jsou rozmístěny po České republice ve městech Praha, Hradec Králové, Liberec a Ostrava. [29, 31]

3.1.1 Značka The North Face

Značka The North Face byla založena v roce 1966. Místem vzniku byla Kalifornie, konkrétně San Francisco. Jedná se tedy o americkou značku, která začínala s produkty pro extrémní horolezce. Dalším významným datem byl pro značku The North Face rok 1968, kdy se pod touto značkou začalo vyrábět a prodávat další funkční oblečení a vybavení. [32]

Obrázek 3.1 – Logo značky The North Face



Zdroj: <http://www.hudy.cz/the-north-face>; [27]

Název značky The North Face vznikl podle překladu interpretovaným jako „severní stěna“. U horolezců to iniciuje nejobtížnější a nejstrmější cestu. Ta má symbolizovat stálé inovace produktů i po několika desítkách let od vzniku této značky. The North Face se snaží stále o výzkum a zlepšování stávajících technologií, aby svým zákazníkům mohla nabídnout něco více než jiné značky.

Mezi produkty značky The North Face patří vysoce funkční oblečení pro horolezce, turisty, cyklisty, lyžaře a další sportovce. Mimo jiné jsou součástí sortimentu značky batohy, spací pytle, stany a v neposlední řadě obuv.

U značky The North Face se nabídka zboží skládá především z funkčního oblečení. Značka využívá produkty firem vyvíjejících nejmodernější technologie v oblasti sportovního odívání. K zpracovávání těchto technologií je třeba mít licenci a udržovat si stálý standard ve kvalitě výroby produktů. Využívané technologie jsou uvedeny níže:

- Gore - tex,
- Softshells,
- Polartec,
- Windstopper,
- Pertex,
- Primaloft,
- DWR finish.

Další technologie vyvinuté přímo značkou The North Face, se kterými se mohou zákazníci u oblečení setkat, jsou:

- Hyvent,
- Apex. [32]

3.2 Specializovaná prodejna The North Face v Ostravě

Na území města Ostravy se nachází několik prodejen, které nabízejí svým zákazníkům produkty značky The North Face. Nicméně se zde můžeme také setkat s prodejnou zaměřenou hlavně na tuto značku. Jedná se o výhradního prodejce v Moravskoslezském kraji.

3.2.1 Poloha prodejny, provozní doba

Jak je již výše zmíněno, jde o jednu z pěti specializovaných prodejen se sortimentem značky The North Face. Tyto prodejny se nacházejí v různých oblastech České republiky. Prodejna, na kterou se práce blíže zaměří, je umístěna v Ostravě – Zábřehu, na ulici Rudná 3114/114. Tento specializovaný obchod byl otevřen teprve před pár lety, tudíž si v Ostravě nachází stále nové zákazníky. Zázemí a také samotná prodejní plocha obchodu jsou součástí jednoho z velkých nákupních center v Ostravě. Provozní doba je dána otvírací dobou nákupního centra. Prodejnu mohou zákazníci navštívit od pondělí do neděle (včetně svátků) v čase 10 – 21 hodin.

3.2.2 Sortiment

Jelikož se jedná o specializovaný obchod, tak je sortiment tvořen převážně produkty značky The North Face. Prodejna je v letních měsících zaměřena hlavně na outdoorovou obuv a oblečení pro turistiku, horolezectví, běh a cyklistiku. V zimních měsících se sortiment obohacuje především o oblečení pro lyžaře. V nabídce prodejny se nachází také několik produktů značky POC, hlavně se jedná o helmy pro lyžaře a cyklisty. Dále pak zde lze zakoupit láhve od značky SIGG a spodní prádlo značky Smartwool, které je vyráběno z Merino vlny. V neposlední řadě maloobchod nabízí impregnační prostředky od značky Nikwax.

3.2.3 Další služby

Mezi další služby, které nabízí společnost svým zákazníkům, patří především výměna zboží do 14 dní, slevy pro stálé zákazníky, posezonní slevy a internetový obchod. Samozřejmostí je dvouletá záruční doba na prodávané zboží.

Veškerý sortiment se tedy nachází současně na internetovém obchodě. Zboží zakoupené přes internetový obchod lze doručit pomocí České pošty, PPL nebo je možné zvolit osobní odběr v prodejně v Praze.

Co se týče slev pro zákazníky, poskytuje společnost registrovaným zákazníkům slevu ve výši 8 % na nezlevněné zboží. Registrace je umožněna pomocí internetových stránek nebo ve kterékoli specializované prodejně The North Face.

3.2.4 Interiér prodejny

Interiér obchodu je řešen jednoduše vzhledem k poměrně malému rozměru prodejní plochy. Prodejna má dále zázemí, jehož součástí jsou skladové prostory s toaletou pro zaměstnance.

Samotný prodejní prostor je obdélníkového tvaru. Na stěnách jsou systémy polic, které jsou dostatečně variabilní. Lze je jednoduše měnit dle potřeby pro aranžování oblečení a dalšího sortimentu. Součástí prodejního prostoru je jedna stěna určená přímo na vystavování obuvi. Kromě policových systémů je obchod vybaven pohyblivými stojany, které se nacházejí uprostřed prodejny. Lze s nimi také snadno manipulovat a upravovat dle potřeby. Prodejní plocha je rozdělena do několika částí určených na oblečení pro muže, ženy a děti. Dále pak má prodejna zvlášť oddělený prostor pro obuv, batohy a spacáky.

Další nezbytnou součástí prostoru jsou zkušební kabinky. Ve specializované prodejně The North Face se nachází dvě kabinky se zrcadly. Navíc je jedno další velké zrcadlo umístěno před kabinkami.

Pokladna je jedna pro celý maloobchod. Pokladní pult je umístěn tak, aby měli zaměstnanci přehled o situaci na celé prodejní ploše. Zároveň aby byli schopni očního kontaktu s přicházejícími zákazníky.

V rámci upoutání zájmu mezi procházejícími lidmi kolem prodejny, jsou součástí obchodu též prosklené výlohy. Zákazníci tak mohou vidět ukázkou produktů The North Face přímo na figurínách a zároveň vidí do interiéru prodejny.

Obrázek 3.2 – Prodejna The North Face v Ostravě



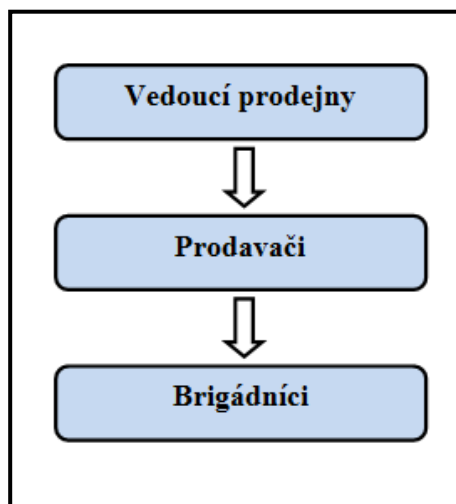
Zdroj: <http://www.ostrava.avionshoppingpark.cz/store-locator/the-north-face>; [21]

3.2.5 Personál prodejny

Jelikož je obchod poměrně malý, není zde potřeba mnoho prodávajícího personálu. Každý den je nezbytné, aby se o provoz prodejny starali dva odpovědní zaměstnanci.

V rámci daného maloobchodu je nejvýše postaveným zaměstnancem vedoucí prodejny. Vedoucímu prodejny jsou podřízeni další zaměstnanci, to jsou ostatní prodavači a také brigádníci. Jedná se o kontaktní pracovníky, kteří přicházejí denně do osobního styku se zákazníky. Právě z tohoto důvodu jsou zaměstnanci pravidelně školeni. Školení se týká produktů a technologií samotného sortimentu. Další nezbytnou součástí školení pro prodavače bývají prodejní dovednosti, kterým se každý zaměstnanec musí naučit.

Obrázek 3.3 – Schéma zaměstnanců na prodejně



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Mikroprostředí

Součástí mikroprostředí jsou zákazníci, dodavatelé, substituty, konkurenti stávající a konkurenti potenciální. [20]

3.3.1 Zákazníci

Ostravská pobočka specializovaných prodejen The North Face je jedinou prodejnou, která se nachází na Moravě. Ostatní specializované maloobchody jsou umístěny v Praze,

Liberci a Hradci Králové. Na obchod v Ostravě tedy nechodí zákazníci pouze ze jmenovaného města, ale dojíždějí i ze širokého okolí.

Prodejna je zaměřena na konkrétní segment zákazníků, kteří vyhledávají sportovní, městskou módu, či funkční oblečení, obuv a doplňky pro outdoorové aktivity. Jedná se tedy především o lidi se zájmem o sport, nižší a střední věkové třídy.

Prodejny mají propojenou databázi stálých zákazníků, kteří díky registraci mají nárok na slevu ve výši 8 % na nezlevněné zboží. Zároveň se pro tyto stálé zákazníky provádějí speciální akce, o kterých bývají informováni formou newsletteru zaslaného na jejich e - mailovu adresu.

3.3.2 Dodavatelé

Dodavatelem produktů The North Face pro Českou republiku a také pro specializované prodejny The North Face je společnost VF Czech s. r. o. Jedná se o velkoobchod, který distribuuje více světových značek. [30]

3.3.3 Substituty

Jako substituty oblečení, obuvi a doplňků značky The North Face můžeme brát konkurenční značky, které uspokojují potřeby sportovně zaměřených zákazníků, vyhledávajících funkční oblečení. Jde o konkurenční outdoorové značky nabízené ve specializovaných prodejnách. Konkrétně se jedná o značky:

- Alpine Pro,
- Blizzard,
- Coleman,
- Columbia,
- Craft,
- Devold,
- Hannah,
- Husky,
- Loap,
- Mammut,

- Millet,
- Salomon,
- Tilak apod.

3.3.4 Konkurenti

Mezi přímé konkurenty patří v Ostravě a okolí obchody nabízející ve svém sortimentu produkty právě značky The North Face. Jedná se především o obchody Rock Point a. s. a HUDY sport a. s.

Prodejny Rock Point a. s. se v Ostravě nacházejí čtyři a jsou rozmístěny na následujících adresách:

- Jantarová 3344/4, Ostrava – město,
- Novinářská 6A/3178, Moravská Ostrava,
- Poštovní 3, Moravská Ostrava,
- Rudná 3114/114, Ostrava – Jih.

HUDY sport a. s. má v Ostravě následující prodejny:

- Hlavní třída 557, Ostrava – Poruba,
- Na Hradbách 6, Ostrava – město.

3.3.5 Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenti představují hrozbu vstupu na trh nového prodejce značky The North Face. Popřípadě také vstup na trh s podobným sortimentem, který by mohl odlákat zákazníky od dané značky.

3.4 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří vnější faktory, kterými jsou demografické prostředí, ekonomické prostředí, politické a legislativní prostředí, technologické prostředí a sociálně – kulturní prostředí. [20]

3.4.1 Demografické prostředí

V rámci Moravskoslezského kraje žilo v roce 2011 celkem 1 230 613 obyvatel. Počet obyvatel však v posledních letech stále klesá. Tato situace je daná vyšším počtem zemřelých (13 384 osob za rok 2011) než živě narozených dětí (11 807 narozených za rok 2011). Přirozený přírůstek je záporný – 1 577 obyvatel. Migrační saldo v roce 2011 dosáhlo hodnoty – 2 515 obyvatel. Celkový přírůstek je taktéž záporný – 4 092 obyvatel. [24]

Nejvíce osídleným okresem tohoto kraje je Ostrava – město. Zde žije 329 961 obyvatel. [23]

3.4.2 Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt Moravskoslezského kraje v roce 2011 byl 392 166 mil. Kč, což odpovídá meziročnímu růstu o 3,6 %. Nezaměstnanost v kraji v roce 2012 činila 10 % a průměrná měsíční mzda byla 23 577 Kč. [22]

3.4.3 Politické a legislativní prostředí

I pro obchodní podnikání existují základní právní normy. Mezi tyto normy, kterými se musí obchodník řídit, patří zejména:

- Občanský a Obchodní zákoník,
- Živnostenský zákon,
- Zákon o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon o cenách,
- Nařízení vlády o obchodním věstníku,
- Zákon o ochraně spotřebitele,
- Zákon o České obchodní inspekci. [17]

3.4.4 Technologické prostředí

Technologické změny mohou představovat hrozby i příležitosti pro podniky podnikající v daném odvětví. V rámci maloobchodního prodeje outdoorového oblečení se to týká především nových technologií a materiálů, které jsou při výrobě oblečení, obuvi a doplňků využívány. Tyto materiály jsou popsány v kapitole 3. 1. 1.

Jejich vývoj jde stále kupředu a je snaha maximálně uspokojit potřeby zákazníka. Vyvíjejí se materiály nepromokavé, větru odolné, vysoce hřejivé, prodyšné apod. V rámci značky The North Face se setkáváme nejen s materiály, které byly vyvinuty pouze pro jejich produkty, ale také ty, které využívají i jiných moderních technologií, jako například trvale nepromokavý Gore - tex.

3.4.5 Sociálně – kulturní prostředí

Spotřební chování jedinců a vůbec nakupování je ovlivněno několika aspekty. Mezi ně patří kupříkladu dopady související s prostředím, kterému říkáme sociálně – kulturní. Na zákazníky působí jejich postoje k výrobkům, k reklamě či firmě. Jejich názory tedy ovlivňují celkovou motivaci ke koupi a také spotřebu. [12]

Dalšími faktory, které mají dopad na spotřební chování, jsou vzdělání, náboženství, národní tradice, nebo také změny ve vnímání hodnot společností apod. V posledních letech narůstá tendence obyvatel trávit u počítače a televize stále více času. Tato skutečnost příliš outdoorovým aktivitám nenahrává. Rozvojem počítačů a další techniky klesá zájem mladých lidí o venkovní aktivity. Přestože je tento trend nepříznivý, najdou se také jednotlivci, kteří čím dál více vnímají nutnost trávit čas v přírodě. Právě takto aktivní lidé vyhledávají obchody s funkčním oblečením a dalšími sportovními potřebami. [26]

4 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence je potřeba zjistit mnoho informací. Při zjišťování informací o konkurenčních outdoorových prodejnách byla zvolena metoda pozorování a také metoda zvaná Mystery shopping. Další výzkumnou metodou v této části práce je dotazník, kterým se zabývá práce nejdříve. Tento dotazník je zaměřen především na zhodnocení preferencí zákazníků.

4.1 Dotazník

Pro získání informací o konkurenci mezi obchody prodávajícími outdoorové zboží, byla zvolena metoda dotazování. Dotazník byl směřován sportovně zaměřené veřejnosti, také byli osloveni stávající zákazníci specializované prodejny The North Face. Samotný dotazník je součástí příloh (Příloha 1).

4.1.1 Přípravná fáze

V první fázi byl vyhotoven dotazník, který obsahuje celkem dvanáct otázek. Otázky jsou zaměřeny na konkurenci outdoorových prodejen. Počet těchto otázek byl zvolen úmyslně nízký, aby respondenty neodradil od jejich vyplnění. Otázky v dotazníku jsou převážně uzavřené, respondenti tedy museli volit z předem stanovených odpovědí. Pouze jedna otázka je otevřená. A to z důvodu, aby bylo zjištěno, co respondenty napadne spontánně při dotazu na sportovní značky a prodejny.

V přípravné fázi proběhla tzv. pilotáž. V jejím rámci bylo rozdáno 15 zkušebních dotazníků. Respondenti na dotazník pilotáže reagovali svými připomínkami. Jejich reakce na pilotní dotazník přispěly k odstranění případných nedostatků a chyb.

4.1.2 Dotazování respondentů

V průběhu výzkumu byli osloveni klienti samotné prodejny The North Face, ale také sportovně zaměřená veřejnost. Respondenti mohli odpovídat v rámci internetu, kde byl dotazník zveřejněn. Zároveň byl dotazník rozšířen i v tištěné podobě, aby se docílilo získání informací i od respondentů, kteří by přes počítač dotazník nevyplnili. Samotný výzkum probíhal měsíc, a to konkrétně v termínu 15. 2. 2013 až 15. 3. 2013. Celkem bylo respondenty

vyplněno relevantních 200 dotazníků. Ty byly následně vyhodnoceny. Výsledky jsou zaokrouhleny na celá procenta.

4.1.3 Cíl výzkumu

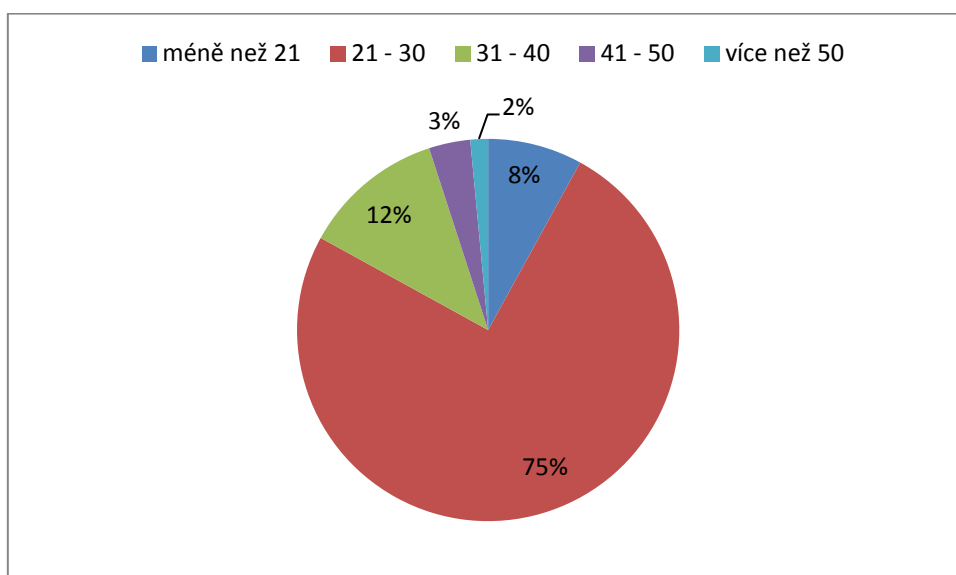
Cílem dotazování sportovně zaměřené veřejnosti bylo zjištění přímé i nepřímé konkurence pro outdoorovou prodejnu The North Face v Ostravě – Zábřehu. Otázky v dotazníku byly zvoleny se záměrem poznat preference zákazníků, spojené se sportovními prodejny a značkami.

4.1.4 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?

U této segmentační otázky mohli respondenti volit z pěti možností. Jednalo se o zařazení do věkových kategorií. První kategorii tvořili lidé mladší dvaceti jedna let. Dále pak následovaly kategorie v rozmezích dvacet jedna až třicet let, třicet jedna až čtyřicet let, čtyřicet jedna až padesát let a poslední byla kategorie nad padesát let.

Graf 4-1 – Věk respondentů



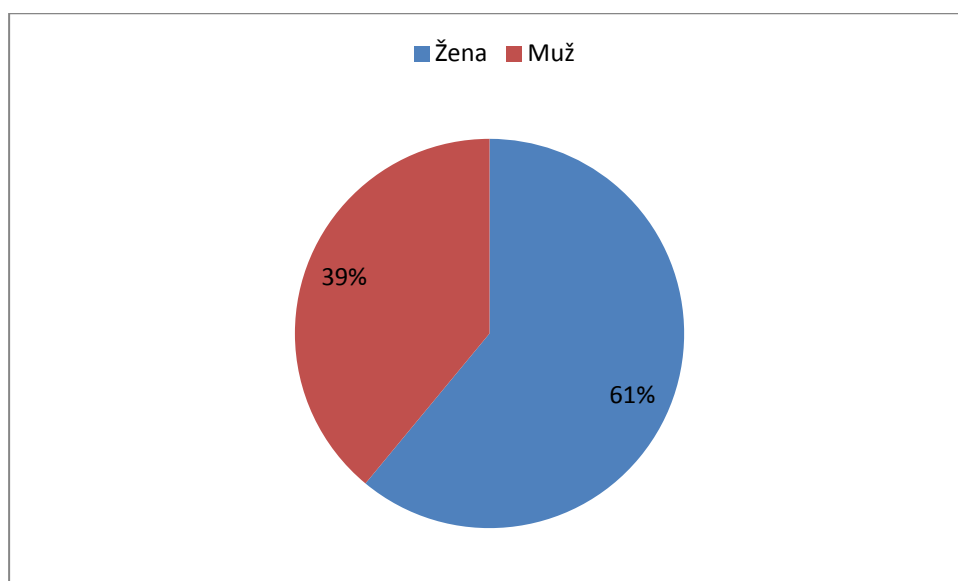
Zdroj: Vlastní zpracování

Převážnou většinu respondentů, a to konkrétně 75 % dotázaných, tvořili lidé ve věku 21 až 30 let. Dále pak následovala věková kategorie 31 až 40 let (12 %). Tento výsledek je dán zaměřením dotazníků na sportovně aktivní veřejnost. Do kategorie méně než 21 let se zařadilo celkem 8 % dotázaných. Neméně respondentů se řadilo do kategorie 41 až 50 let a kategorie více než 50 let. Tyto dvě věkové skupiny tvořily společně 5 % (konkrétní hodnoty viz graf 4 - 1) dotázaných respondentů.

Otázka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Další segmentační otázkou byla volba pohlaví. Díky této otázce je tedy zjištěná struktura respondentů na základě jejich pohlaví.

Graf 4-2 – Pohlaví respondentů



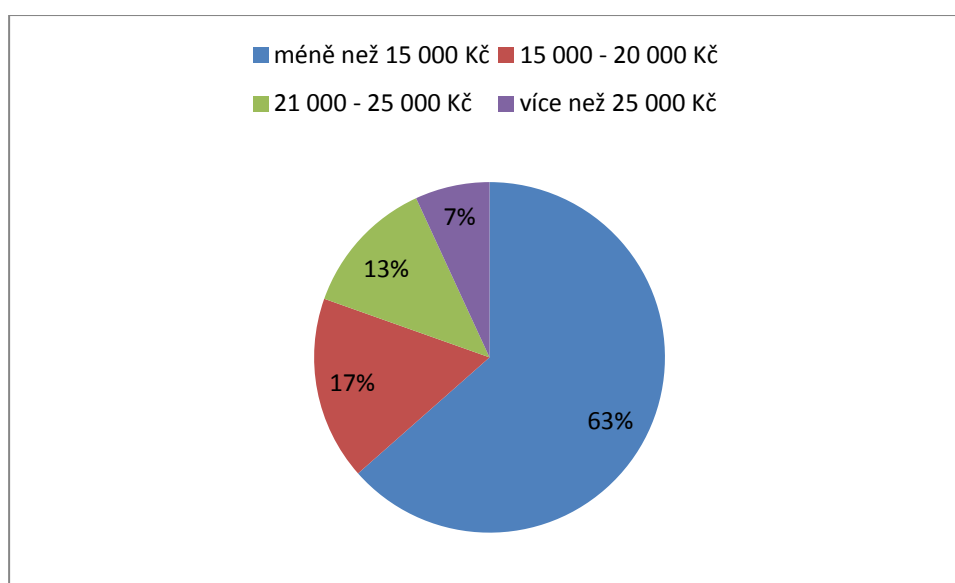
Zdroj: Vlastní zpracování

Na dotazník odpovídaly z větší části ženy. Celkem odpovědělo 122 respondentů ženského pohlaví, což je výsledných 61 %. Mužů odpovědělo 78, kteří tvořili 39 % respondentů.

Otázka č. 3: Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

Jelikož outdoorové vybavení není zrovna levnou záležitostí, tak další otázka směřovala na měsíční příjem respondentů. Respondenti měli na výběr ze čtyř kategorií. Mohli volit mezi možnostmi měsíčního příjmu méně než 15 000 Kč, 15 000 až 20 000 Kč, 21 000 až 25 000 Kč a více než 25 000 Kč. Samotná otázka však nebyla při vyplňování dotazníků povinná. Dva z respondentů se rozhodli tuto otázku nevyplňovat.

Graf 4-3 – Měsíční příjem respondentů



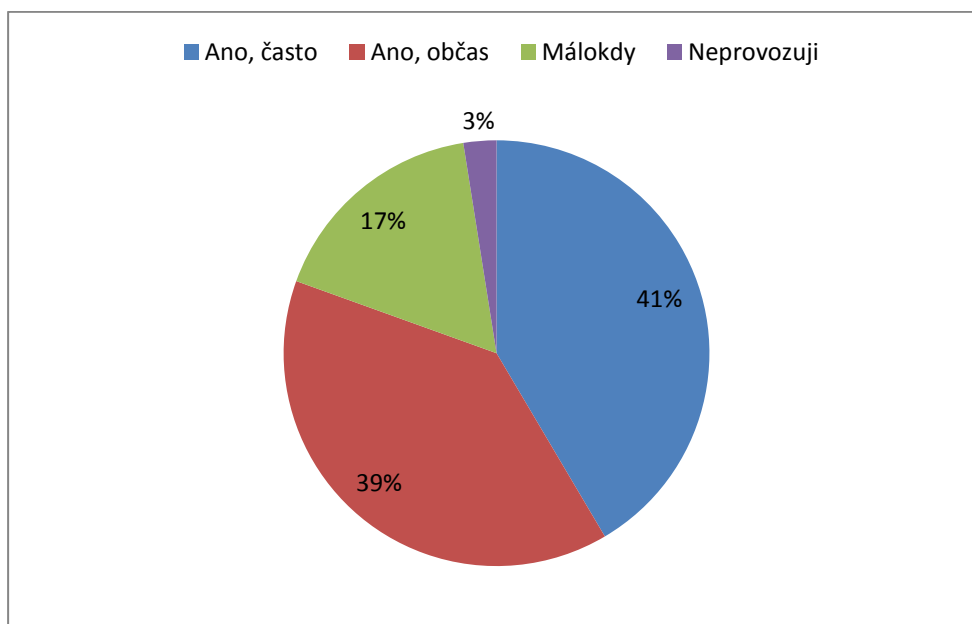
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že většina dotázaných, konkrétně 63 %, má měsíční příjem nižší než 15 000 Kč, což pro maloobchodníky s outdoorovým zbožím není příliš příznivé. Mnozí respondenti si zřejmě nemohou kvalitní sportovní vybavení při daném peněžním příjmu dovolit. Do druhé kategorie s měsíčním příjmem 15 000 až 20 000 Kč se zařadilo 32 dotázaných, což odpovídá zhruba 17 % ze všech. K měsíčnímu příjmu 21 000 až 25 000 Kč se přiřadilo 13 % respondentů a poslední kategorii s měsíčním příjmem nad 25 000 Kč tvořilo přibližně 7 % respondentů.

Otázka č. 4: Provozujete outdoorové aktivity?

Čtvrtá otázka byla orientována na zjištění, zda respondenti outdoorové aktivity provozují a zároveň jak často. Měli na výběr z několika možností. Zvolit mohli odpověď, že outdoorové aktivity provozují často, občas, málokdy, nebo že outdoorové aktivity neprovozují.

Graf 4-4 – Oblíbenost outdoorových aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

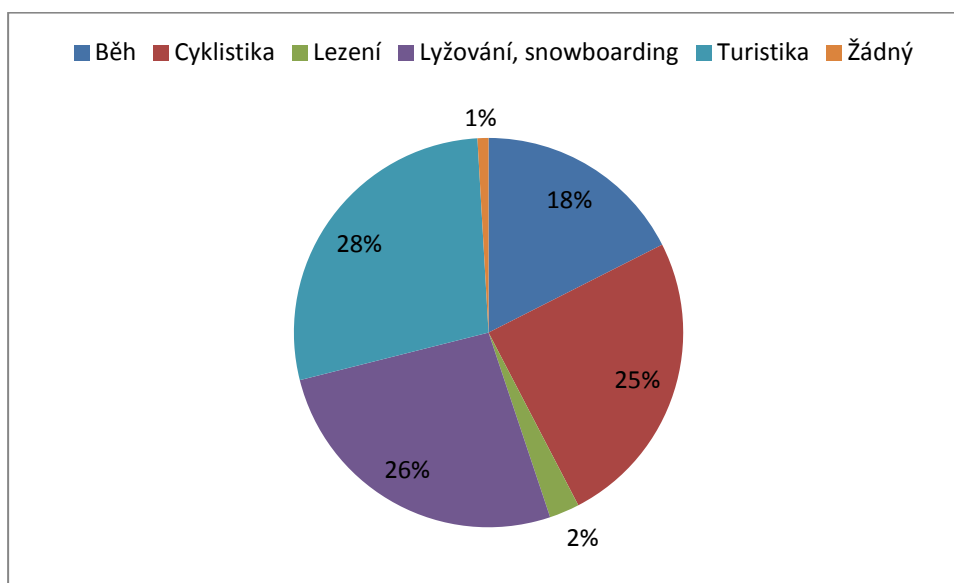
Byli osloveni hlavně klienti outdoorového obchodu a současně sportovně zaměřená veřejnost, většina tedy zvolila odpověď, že outdoorové aktivity provozují často (přibližně 41 % dotázaných). Následovala velká skupina respondentů (39 %), kteří zvolili alternativu, že provozují outdoorové aktivity občas. A zhruba 20 % respondentů volilo mezi odpověďmi, že outdoorové aktivity provozují málokdy nebo vůbec.

Otázka č. 5: Které z těchto sportů preferujete?

Otázka č. 5 byla zvolena se záměrem zjistit, jaké sportovní aktivity jsou mezi veřejností nejoblíbenější. Pro maloobchodníky může být zajímavé zjistit, které sporty zákazníci preferují a následně pak mohou jejich potřebám upravit prodávaný sortiment na prodejnách.

Respondenti mohli vybírat z předem stanovených odpovědí. V nabídce měli sporty: běh, cyklistika, lezení, lyžování, snowboarding a turistika. Tyto sporty byly voleny záměrně. Jedná se o aktivity, pro které lze nakoupit oblečení a doplňky právě ve specializovaných prodejnách značky The North Face. Jako poslední možnost mohli respondenti zvolit, že žádný z těchto sportů nepreferují. Každý respondent musel zvolit minimálně jednu odpověď.

Graf 4-5 – Preferované sporty respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

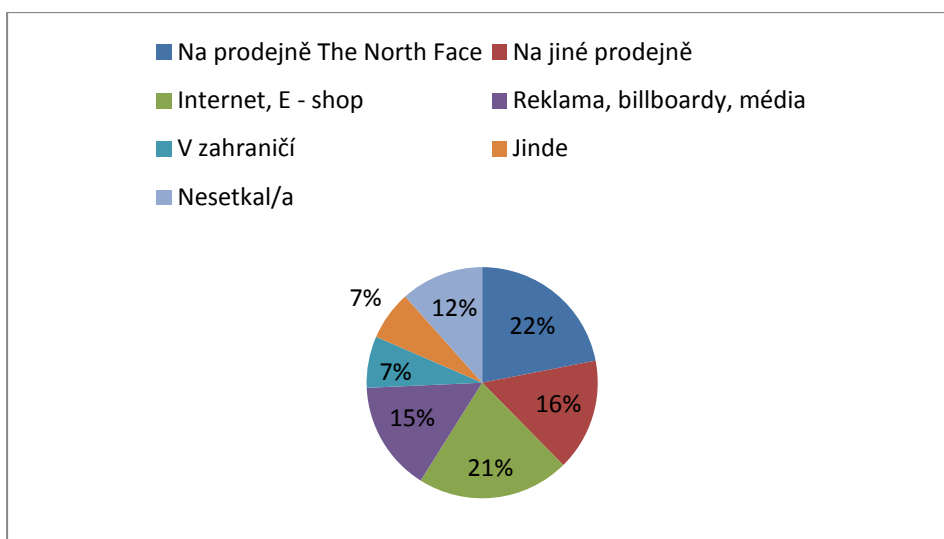
Mezi dotázanými převládala oblíbenost turistiky, lyžování, snowboardingu a cyklistiky. Turistika je podle respondentů nepreferovanější, a to z 28 %. Sporty lyžování a snowboarding dosáhly 26 %, cyklistika 25 %. Poměrně velkou část hlasů získal i běh (18 %). Lezení je méně oblíbenou outdoorovou aktivitou, u dotázaných získal 2 %. Pouze čtyři respondenti nepreferují ani jeden z těchto sportů, což v grafu tvoří 1 %.

Otázka č. 6: Kde jste se setkal se značkou The North Face?

Důvodem této otázky byl záměr zjištění známosti značky The North Face. Zároveň i získání informací, kde se respondenti s danou značkou setkali. Pokud ano tak, zda zákazníci o značce vědí ze specializovaných prodejen, nebo zda značku nakupují v zahraničí či u konkurenčních prodejců.

Na výběr bylo z několika předem určených alternativ: na prodejně The North Face, na jiné prodejně, internet a e - shop, reklama, billboardy a média, v zahraničí, jinde a poslední možnost byla nesetkal/a. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí.

Graf 4-6 – Povědomí respondentů o značce The North Face



Zdroj: Vlastní zpracování

22 % odpovědí bylo tvořeno respondenty, kteří se setkali se značkou The North Face přímo ve specializované prodejně. Dále následovala znalost značky z internetu a e - shopů (21 % odpovědí). Podíl 16 % ve výsledcích získala možnost, že značku respondenti viděli v jiné prodejně. Reklamy na billboardech a v médiích také zaznamenaly vysoké procento odpovědí, konkrétně 15 %. Odpověď, že se respondenti s touto značkou nesetkali, zaznamenalo 12 % z dotázaných. Nejméně procent dosáhly odpovědi, že se respondenti se značkou setkali jinde nebo v zahraničí (součet procent obou odpovědí je celkem 14 %, konkrétní hodnoty jsou uvedeny v grafu 4 - 6).

Otázka č. 7: Jaké další outdoorové prodejny/značky znáte?

Vyhodnocením této otázky bylo zjištěno povědomí respondentů o jiných značkách. Zároveň jde o určení konkurence, kterou zákazníci nejvíce vnímají. Otázka byla záměrně otevřená (bez nabídky předem zvolených odpovědí), aby bylo docíleno spontánní reakce dotázaných. Vyhodnoceny byly pouze relevantní odpovědi, které se týkaly otázky.

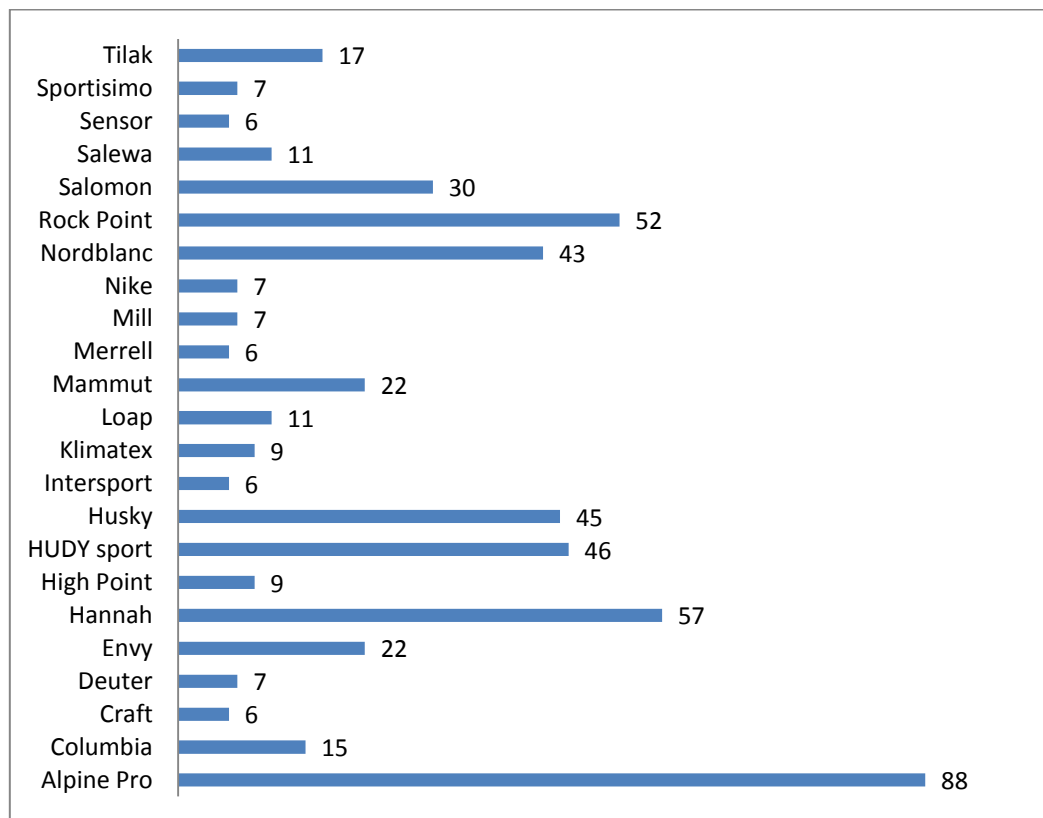
Tabulka 4-1 – Seznam všech odpovědí na otázku č. 7

Značka/prodejna	Četnost	Značka/prodejna	Četnost	Značka/prodejna	Četnost	Značka/prodejna	Četnost
A3 SPORT	1	Envy	22	Killtec	3	Progress sportswear	2
Adidas	3	Fantom	2	Klimatex	9	Quiksilver	1
Alpine Pro	88	Fjällräven	1	La Sportiva	4	Reebok	1
Alpinex	1	Fox	1	Lafuma	1	Regatta	1
Alpsport	3	funkita	1	Leki	1	Rejoice	5
Alpisport	1	Garmont	5	Litex	1	Ride	1
Arc'Teryx	3	Gemma	1	Loap	11	Rock Empire	1
Arena	1	Globe sport	1	Lowe alpine	5	Rock Point	52
Artis	1	HaglÖfs	2	Mammut	22	Rossignol	1
Asolo	2	Hally Hansen	2	Marmot	2	Salomon	30
Bergans	5	Halti	1	McKinley	4	Salewa	11
Billabong	1	Hanibal	5	Merrell	6	Scott	1
Black Diamond	5	Hannah	57	Merino	1	Sensor	6
Blizzard	1	Head	1	Mill	7	Sherpa	1
Boll	1	Heavy tools	1	Moira	5	Sigg	1
Botas	1	Helia sport	1	Montura	2	Singing Rock	3
Buff	1	Hervis sports	5	Mountain Hardware	4	Sir Joseph	3
Burton	1	High Point	9	MSR	1	Specialized	1
Bushman	4	Hi-Tec	1	New Balance	2	Speedo	1
Cassin	1	Horsefeathers	2	Nike	7	Spyder	1
Coleman	3	HUDY sport	46	Nordblanc	43	Sportisimo	7
Colmar	1	Humi outdoor	7	Norrone	1	Subform	1
Columbia	15	Husky	45	Northfinder	3	Tatonka	1
Craft	6	Ice Peak	1	Northland	2	Ternua	4
Dakine	1	Icebreaker	2	Oakley	1	Teva	1
Dare 2b	2	Intersport	6	Ocún	2	Therm A Rest	2
Decathlon	4	Jack Wolfskin	2	Odlo	2	Tilak	17
Deuter	7	Jurek S+R	2	Osprey	3	Triexpert	1
Didriksons 1913	1	Kama	2	Patagonia	1	UAX	2
Direct alpine	5	Sport Kamzík	1	Petzl	5	Warmpeace	2
Eider	1	Keen	2	Pinguin	1	Wild Roses	2
Eliass	3	Kilimanjaro	2	Prana	2	Woox	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem respondenti v rámci této otázky zmínili 148 značek a prodejen, které jsou všechny vyjmenovány v tabulce 4-1. V následujícím grafu jsou zařazeny nejčastější odpovědi.

Graf 4-7 – Nejčastěji zmiňované značky a prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování

Z předešlého grafu je patrné, že nejčastější odpovědí a nejvíce zmiňovanou značkou je Alpine Pro, která má své vlastní prodejny a zároveň je prodávána v rámci ostatních obchodních řetězců. Další značkou, objevující se po Alpine Pro nejčastěji, byla Hannah. Tato značka taktéž provozuje na území České republiky své specializované prodejny. V rámci průzkumu se také dobře umístily značky Husky, Nordblanc a Salomon.

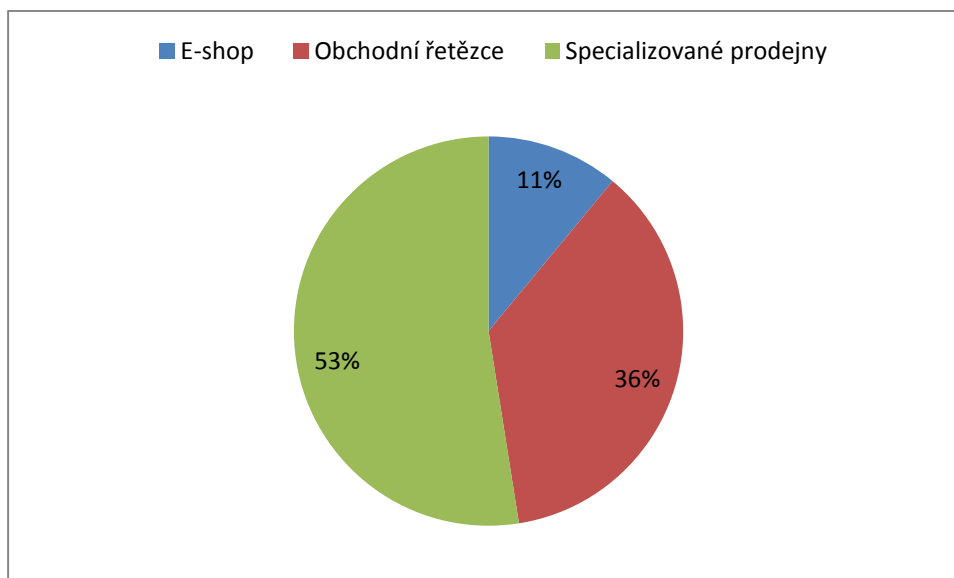
Co se týče outdoorových obchodů, nikoli značek, byla nejvíce zmiňovaná prodejna známá pod názvem Rock Point a také HUDY sport. Tyto maloobchody jsou mezi outdoorovými nadšenci velice oblíbené a jsou velmi silnými konkurenty pro ostatní prodejce.

Otázka č. 8: Kde nejčastěji nakupujete sportovní oblečení, obuv či doplňky?

Tato otázka byla vybrána z důvodů definování preferovaného způsobu pořizování outdoorového oblečení, obuvi a doplňků. Cílem bylo zjistit, zda respondenti upřednostňují nakupování ve specializovaných prodejnách a jak moc specializovaným prodejnám konkurují internetové obchody či obchodní řetězce typu Sportisimo, Intersport atd.

Respondenti měli tedy na výběr ze třech předem určených odpovědí. Zvolit si mohli preferenci e - shopů, obchodních řetězců nebo specializovaných prodejen.

Graf 4-8 – Preferovaný způsob nakupování sportovního vybavení



Zdroj: Vlastní zpracování

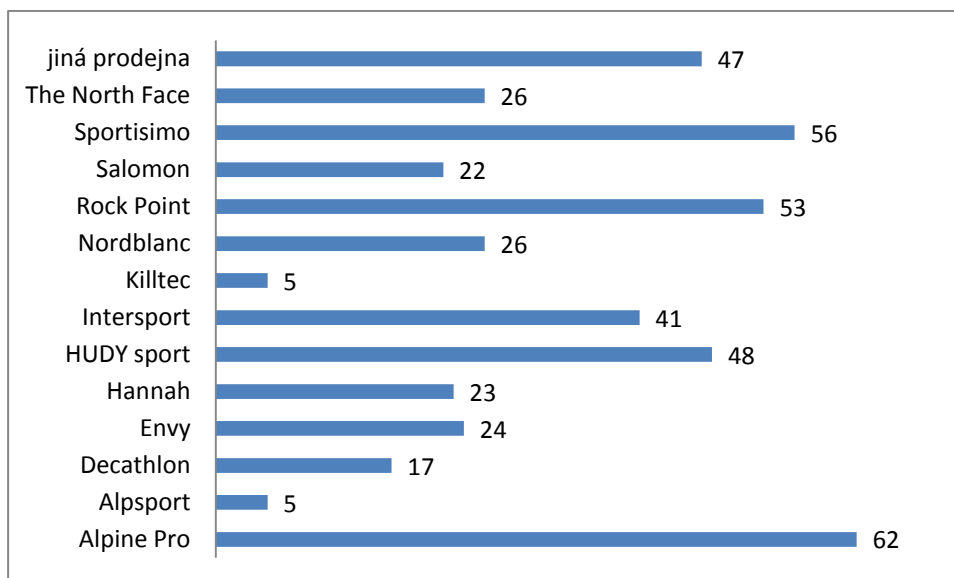
Z průzkumu vyplynulo, že přibližně polovina (konkrétně 53 %) dotázaných při pořizování outdoorového zboží upřednostní nákup ve specializovaných prodejnách. Nemalá část respondentů (36 %) preferuje obchodní řetězce. Závěrečnou možnost e - shopy, které se v posledních letech velice rozmohly, volí při nákupu 11 % respondentů. Důvodem volby nákupu oděvů a obuvi v kamenných prodejnách, ať už ve specializovaných obchodech či obchodních řetězcích, bývá především možnost si dané zboží vyzkoušet. Při koupi pomocí internetových obchodů má spotřebitel ze zákona lhůtu, do které může zboží vrátit bez udání důvodů. Nicméně i přesto preferují spotřebitelé prodejny kamenné.

Otázka č. 9: Jakou prodejnu při nákupu outdoorového zboží preferujete?

Respondenti mohli na otázku odpovědět v rámci předem uvedených možností. Zvolit mohli více než jednu odpověď. V těchto odpovědích se vyskytují prodejny se sportovním zbožím, které se nacházejí na území města Ostravy. Mimo jiné měli respondenti k volbě další alternativu, že preferují prodejnu jinou.

Cílem bylo zjistit největší konkurenci pro prodejnu The North Face a zároveň oblíbenost této prodejny.

Graf 4-9 – Preferované prodejny respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů preferuje prodejnu značky Alpine Pro. Tuto odpověď zvolilo celkem 62 dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí na otázku byla prodejna Sportisimo, kterou upřednostňuje 56 respondentů. Dále se ve výzkumu na předních pozicích umístila outdoorová prodejna Rock Point, kterou označilo 53 dotázaných. Naopak nejhůře dopadly v průzkumu prodejny Alpsport a Killtec.

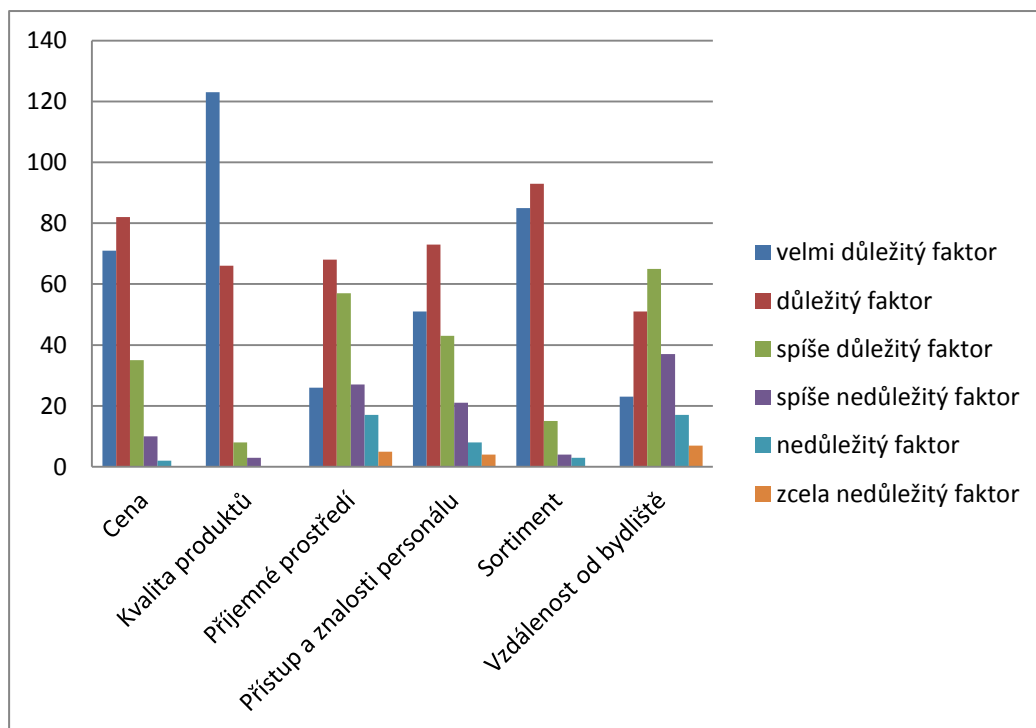
Z odpovědí vyplývá, že pro prodejnu The North Face jsou největší konkurencí obchody Alpine Pro, Sportisimo, Rock Point, HUDY sport a Intersport.

Otázka č. 10: Dle jakých faktorů volíte kamenné prodejny, ve kterých nakupujete?

Veřejnost se může při volbě kamenných prodejen, ve kterých nakupují rozhodovat dle různých faktorů. Rozhodování každého spotřebitele může být ovlivněno něčím jiným. Někteří spíše volí obchody dle ceny, jiní preferují kvalitu produktů, barevné provedení apod. Záměrem této otázky bylo, dle kterých faktorů vybírá sportovně zaměřená veřejnost prodejny s outdoorovými produkty.

Respondenti měli přiřadit k jednotlivým faktorům váhu, kterou konkrétnímu faktoru přiřádají. Faktorů bylo zvoleno celkem šest: cena, kvalita produktů, prostředí, přístup a znalosti personálu, sortiment a vzdálenost prodejny od bydliště. Váhu každému z nich mohli respondenti přiřadit od možnosti „velmi důležitý faktor“, až po možnost „zcela nedůležitý faktor“ (viz graf 4 - 10).

Graf 4-10 – Důležitost faktorů při volbě prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků průzkumu vyplývá, že pro veřejnost patří mezi nejdůležitější faktory při preferenci kamenných prodejen se sportovním zbožím kvalita nabízených produktů. Dále přikládali respondenti největší váhu nabízenému sortimentu a ceně tohoto sortimentu. Ve výsledcích následovaly faktory: přístup a znalosti personálu a příjemné prostředí. Jako poslední a za nejméně důležitý faktor respondenti označili vzdálenost prodejny od místa jejich bydliště.

Konkrétní číselné hodnoty, ze kterých předchozí graf 4 - 10 vychází, jsou součástí následující tabulky 4 - 2. Číselné hodnoty v tabulce odpovídají konkrétnímu počtu respondentů, kteří hodnotili důležitost jednotlivých faktorů.

Tabulka 4-2 – Odpovědi na otázku číslo 10

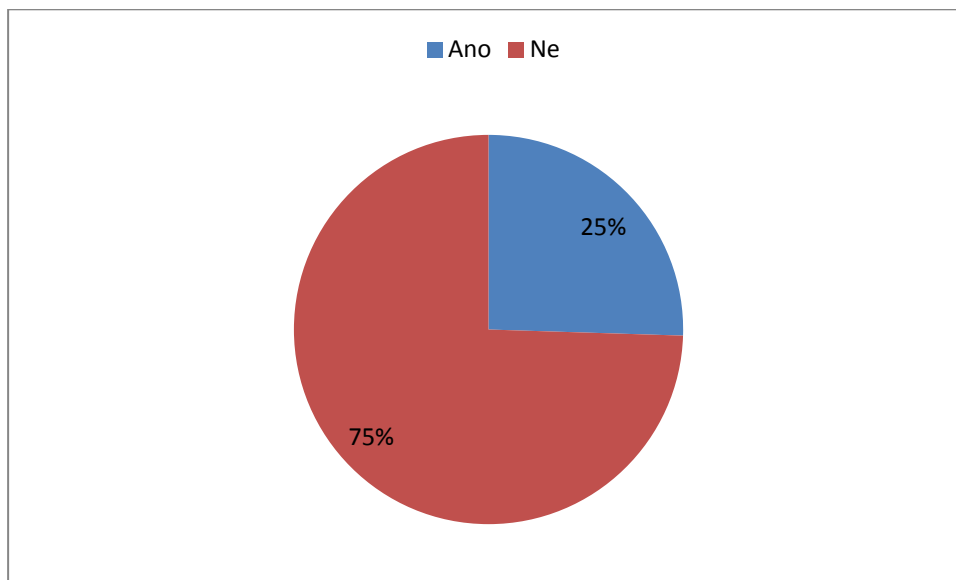
Faktor/hodnocení	Velmi důležitý faktor	Důležitý faktor	Spíše důležitý faktor	Spíše nedůležitý faktor	Nedůležitý faktor	Zcela nedůležitý faktor
Cena	71	82	35	10	2	0
Kvalita produktů	123	66	8	3	0	0
Příjemné prostředí	26	68	57	27	17	5
Přístup a znalosti personálu	51	73	43	21	8	4
Sortiment	85	93	15	4	3	0
Vzdálenost od bydliště	23	51	65	37	17	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Zakoupili jste v prodejně The North Face nějaké zboží?

Jedenáctá otázka se týkala počtu respondentů, kteří již ve specializované prodejně The North Face zakoupili nějaké zboží. Značka je v České republice prozatím málo známá, a tak bylo zajímavé zjistit, zda veřejnost v dané prodejně nakupuje či nikoli.

Graf 4-11 – Reakce respondentů, zda v prodejně The North Face již nakoupili nějaké produkty



Zdroj: Vlastní zpracování

Značka The North Face je oblíbenou značkou v zahraničí, na domácím trhu zatím působí krátce. Zřejmě z tohoto důvodu vyšlo v průzkumu, že 75 % dotázaných prozatím na prodejně The North Face nezakoupilo žádný produkt. Pouze 25 % u této otázky zaznamenalo odpověď, že již byli zákazníky této prodejny.

Otázka č. 12: Co bylo rozhodujícím faktorem při uskutečnění (popř. neuskutečnění) koupě produktů právě v prodejně The North Face?

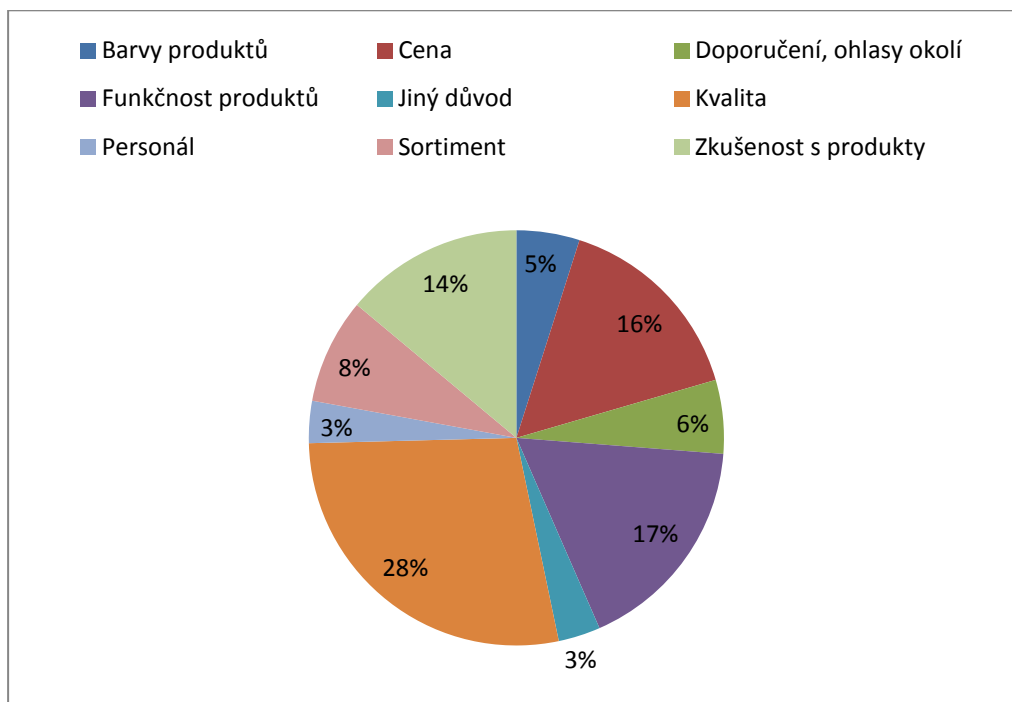
Poslední otázka v dotazníku navazuje na otázku předchozí. Záměrem dvanácté otázky bylo zjistit důvody, proč veřejnost nakupuje, popřípadě nenakupuje, právě ve zmiňované prodejně značky The North Face.

V rámci otázky měli respondenti na výběr z následujících možností: barvy produktů, cena, doporučení a ohlasy okolí, funkčnost produktů, jiný důvod, kvalita, personál, sortiment nebo zkušenost s produkty. Každý z respondentů mohl zvolit jednu či více odpovědí.

Aby byl výsledek průzkumu více vypovídající, je tato otázka vyhodnocena pomocí dvou grafů. První graf 4 - 12 znázorňuje odpovědi respondentů, kteří na předchozí otázku

odpověděli, že již na dané prodejně nějaké zboží zakoupili. Druhý graf 4 - 13 pak zahrnuje odpovědi respondentů, kteří doposud v prodejně The North Face nenakoupili žádné zboží.

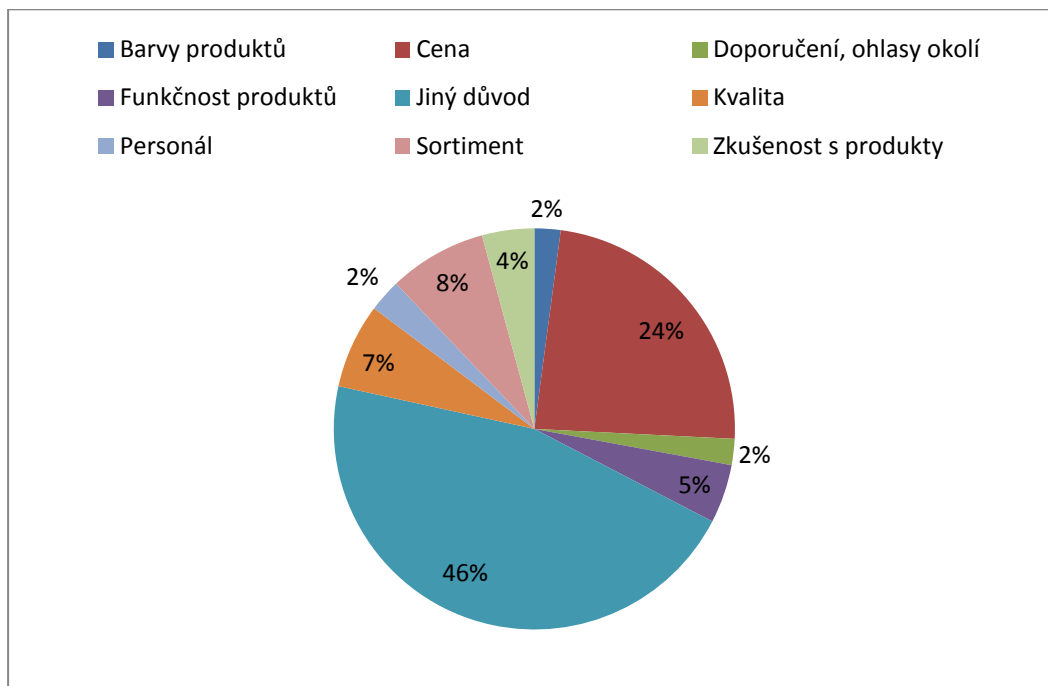
Graf 4-12 – Rozhodující faktor při uskutečnění koupě na prodejně The North Face



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro respondenty, kteří si již nějaké zboží na prodejně The North Face zakoupili, byla rozhodujícím faktorem z 28 % kvalita prodáváného zboží. Tato odpověď se ve výsledcích průzkumu objevovala nejčastěji. Dalšími často volenými možnostmi byly následující faktory: funkčnost produktů a cena. Nejméně častými odpověďmi, které měly shodně 3 %, byly faktory personál a jiný důvod.

Graf 4-13 – Rozhodující faktor při neuskutečnění koupě na prodejně The North Face



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku, že žádné zboží ve specializované prodejně The North Face zatím nenakoupili, odpovídali na poslední otázku následovně: 46 % dotázaných zaznamenalo, že jejich rozhodnutí ovlivnil jiný důvod, dalším nejčteněji se objevujícím faktorem, byla ve výsledcích cena. Cena jako faktor, který lidé volili jako klíčový při neuskutečnění koupě, tvořil konkrétně 24 % odpovědí. Shodného nejnižšího procenta (2 %) odpovědí dosáhly faktory: personál, barvy produktů a doporučení a ohlasy okolí.

4.2 Mystery shopping

Další výzkumnou metodou praktické části diplomové práce byl použit Mystery shopping spojený s metodou pozorování.

4.2.1 Cíl výzkumu

V rámci shromažďování informací o přímé konkurenci na území města Ostravy, byl realizován průzkum maloobchodních prodejen. K hodnocení byly vytipovány obchody, které nabízejí ve svém sortimentu právě produkty značky The North Face. Těchto prodejen je v Ostravě (mimo zmiňovaný specializovaný obchod The North Face) celkem šest. Všechny byly hodnoceny pomocí techniky Mystery shoppingu. Cílem výzkumu bylo porovnání prodejen v několika oblastech. Hodnoceno bylo celkové prostředí prodejen, produkty a jejich vystavení na prodejně, personál prodejny a některé další faktory, např. slevy pro stálé zákazníky (viz záznamový arch – Příloha 2).

4.2.2 Harmonogram průzkumu

Průzkum byl zahájen přípravnou fází, kdy byl vytvořen záznamový arch, do kterého Mystery shopper zaznamenává výsledky průzkumu. Tento záznamový arch je součástí příloh. Samotná fáze průzkumu na prodejních probíhala v měsíci únoru. Prodejny byly navštíveny vždy ve všední den v dopoledních hodinách, pro zajištění co nejpodobnějších podmínek.

4.2.3 Systém hodnocení prodejen

Ohodnocení prodejen, které bylo zapsáno do jednotlivých záznamových archů, probíhalo vždy bezprostředně po odchodu z dané prodejny. Každá z prodejen mohla v jednotlivých hodnocených parametrech získat body v rozmezí 0 až 5 bodů. Parametry byly rozděleny do čtyř skupin: prostředí prodejny, hodnocení pracovníků, personál prodejny a ostatní faktory. V rámci těchto skupin je tedy nevyšší možný počet bodů:

- za prostředí prodejny max. 65 bodů,
- za hodnocení produktů max. 20 bodů,
- za personál prodejny max. 30 bodů,
- za ostatní faktory max. 35 bodů.

Celkem bylo možno dosáhnout maxima 150 bodů. Součástí záznamového archu jsou i poznámky, kde hodnotitel prodejny mohl slovně okomentovat důvod výsledného bodového hodnocení obchodu. Ze záznamových archů byly výsledky přepsány

do tabulek, které jsou zobrazeny v další části práce. Následují vždy po slovním hodnocení jednotlivých prodejen.

4.2.4 Rock Point, Ostrava

Adresa prodejny: Poštovní 3, 700 02 Ostrava – město,

Otevírací doba: pondělí – pátek: od 9 do 18 hodin, sobota: od 9 do 13 hodin.

Obrázek 4.1 – Fotografie prodejny Rock Point, Ostrava - město



Zdroj: <http://www.neverstopexploring.cz/prodejny-the-north-face.html>; [31]

Hodnocení prostředí

První z hodnocených obchodů Rock Point se nachází přímo v centru Ostravy. Přístup do samotné prodejny je přímo z menšího náměstí, z toho důvodu je i viditelnost prodejny celkem dobrá. Dokonce přes skutečnost, že u vchodu chyběly jakékoliv reklamy, které by na existenci obchodu upozornily. Jediným upozorněním na prodejnu je tedy logo umístěné nad vchodem. Kladným faktorem je blízká vzdálenost maloobchodu od zastávky MHD. K prodejně je možno k zastávce dojít do 5 min. Nepříliš dobrá je situace s parkovacími místy. Ta se v blízkosti prodejny nenacházejí v podstatě žádná. Venkovní vzhled provozovny není zrovna atraktivní. Ve výlohách nebylo zboží dostatečně naaranžováno, aby procházející veřejnost upoutalo. Vnitřní prostory prodejny jsou rozděleny do dvou pater. Celkově působil tento Rock Point přeplněným dojmem a chyběl zde dostatek místa pro pohyb zákazníků.

To vše přispívalo k horší orientaci v prostoru. Hudba v prodejně nebyla téměř slyšet, tudíž nedotvářela celkovou atmosféru obchodu. Konečný dojem z prostředí nebyl příliš kladný.

Hodnocení produktů

Nabídka maloobchodní prodejny Rock Point byla při konání průzkumu docela široká. Týkalo se to také doplňkového sortimentu. Zákazník má možnost vybrat vše potřebné pro outdoorové aktivity. V sortimentu ale není zařazeno dostatečné množství produktů značky The North Face. Zboží nebylo vystaveno příliš přehledně, ani atraktivně. Toto uspořádání souviselo s probíhajícím výprodejem. V rámci slev byly ceny příznivé.

Hodnocení personálu

Při příchodu i odchodu z prodejny personál zdraví přítomné zákazníky, což je hodnoceno kladně. Součástí pracovního oděvu, který mají všichni zaměstnanci stejný, jsou i jmenovky včetně funkcí zastávajících v prodejně. Zaměstnanci byli upravení a příjemní. Informace o zboží a další otázky zodpověděli, ale až na vyžádání. Zákazníci se tedy musí na informace tázat. Co se týče znalostí personálu, tak nebyly zcela přesné.

Hodnocení ostatních faktorů

V prodejně se nacházejí dvě pokladny, což je dostačující v poměru k prodejní ploše. Zákazníci mohou platit hotově, i stále více žádaná platba kartou je zde umožněna. Tento obchod Rock Point poskytuje klasickou záruku na zboží v délce dvou let. Pro jejich stálé zákazníky je po registraci poskytnuta sleva, která se odvíjí od výše nákupu, a to v rozmezí od 5 % do 15 %. Je však nutné podotknout, že slevy ve výši 15 % dosáhne zákazník až při dosažení celkových součtů nákupů nad 100 000 Kč. Pro držitele karty ISIC je poskytována sleva ve výši 5 %. Rock Point má i své internetové stránky, a také e – shop, kde lze najít všechny potřebné informace o produktech atd.

Tabulka 4-3 – Bodové hodnocení Mystery shoppingu

<i>Prostředí</i>	32
<i>Produkty</i>	14
<i>Personál</i>	21
<i>Ostatní faktory</i>	30
Celkem	97

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5 HUDY sport, Ostrava

Adresa prodejny: Na Hradbách 6, 702 00 Ostrava – město,

Otevírací doba: pondělí – pátek: od 9 do 18 hodin, sobota: od 9 do 12 hodin.

Obrázek 4.2 – Fotografie prodejny HUDY sport, Ostrava - město



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení prostředí

Tento obchod HUDY sportu je umístěn přímo v centru Ostravy. Toto umístění není zrovna nejvhodnější. Prodejna je ukryta v uličkách centra a tak není moc viditelná. Ani přístup k ní není nejlepší. Před vchodem jsou umístěny reklamy, které na prodejnu upozorní, ale až když je zákazník v dostatečné blízkosti budovy. Loga na budově jsou dobře viditelná. Parkovacích míst poblíž prodejny není mnoho, dále je možno zaparkovat poblíž na placeném parkovišti. Však přístup od MHD je celkem dobrý. Zákazníci se od zastávky

k obchodu dostanou poměrně za krátkou dobu a to konkrétně okolo 6 min. Výlohy prodejny nejsou příliš vzhledné. Za záporný faktor lze považovat neprůhlednost výloh dovnitř. Zákazník zvenčí nevidí, jak vnitřní prostory vypadají a může jej to odradit od vstupu. Obchod HUDY sportu není řešen bezbariérově, jelikož jej tvoří dvě podlaží, která jsou propojena schodištěm. Provozovna byla uklizená a čistá. Barvy použité v prostředí provozovny byly příjemné, hudba hrála přiměřeně nahlas, a tak dokreslovala vnitřní atmosféru.

Produkty

Sortiment prodejny HUDY sport v centru Ostravy je celkem rozsáhlý. Je zde dostatečný výběr oblečení, obuvi i dalších doplňků potřebných pro sportovní aktivity. Široký výběr mají i v doplňkovém sortimentu. Tudíž si zákazníci jistě z nabídky vyberou. Nicméně co se týče značky The North Face, tak v nabídce zastoupena příliš nebyla. Orientace byla díky rozmístění produktů na prodejně celkem dobrá. Zboží by ale mohlo být trochu lépe vystaveno, aby více zaujalo zákazníky. Ceny byly velmi příznivé. V prodejně probíhal sezónní výprodej a tak si zákazníci mohli zakoupit zboží s výraznou slevou.

Hodnocení personálu

Při příchodu do HUDY sportu byl zákazník personálem pozdraven. Nebylo tomu tak i při odchodu, kdy už si zákazníka zaměstnanci nevšíмали. Prodavači byli upravení, však ne všichni měli jednotné oblečení. Žádný z nich nebyl opatřen jmenovkou. Informace o produktech poskytli zaměstnanci dostačující, bohužel až po dotazu od zákazníka. Personál byl tedy ochotný, ale ne příliš aktivní. Při samotném prodejním rozhovoru byly získány všechny potřebné informace a dokonce byl obsluhujícím pracovníkem nabídnut i doplňkový sortiment v podobě impregnací.

Ostatní faktory

Pro uskutečnění koupě jsou do interiéru zakomponovány dvě pokladny, které jsou dostačující k dané velikosti prodejny. Platba za zboží je možná hotově nebo kartou. Prodejna HUDY sport v centru Ostravy ručí za své zboží po dobu dvou let. Pro zákazníky má

obchod karty HUDY partner, na které se sčítají zákazníkům hodnoty nákupů. Majitelé těchto karet mají nárok na slevy v rozmezí od 7 % do 10 %. Zákazník je schopen uplatnit slevu 10 %, pokud na prodejně utratí v součtu více než 50 000 Kč. Samozřejmostí pro tyto prodejny sportovního vybavení jsou internetové stránky a také internetový obchod.

Tabulka 4-4 – Bodové hodnocení Mystery shoppingu

<i>Prostředí</i>	40
<i>Produkty</i>	16
<i>Personál</i>	19
<i>Ostatní faktory</i>	27
<i>Celkem</i>	102

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.6 Rock Point, OC Nová Karolina

Adresa prodejny: Jantarová 3344/4, 702 00, Ostrava – město,

Otevírací doba: pondělí – neděle: od 9 do 21 hodin.

Obrázek 4.3 – Fotografie prodejny Rock Point, OC Nová Karolina



Zdroj: <http://www.neverstopexploring.cz/prodejny-the-north-face.html>; [31]

Hodnocení prostředí

Další z prodejen Rock Point se nachází v novém obchodním centru Nová Karolina, které je postaveno poblíž centra Ostravy. Hned tři ze zkoumaných maloobchodů se tedy nacházejí blízko sebe. Výhodou této prodejny Rock Point je umístění právě v obchodním centru. Dostupnost k obchodu je jednoduchá a rychlá. Díky výstavbě obchodní zóny byla zřízena i nová zastávka MHD. Zákazník se tedy od městské hromadné dopravy k prodejně přesune pohodlně do 3 min. Parkování je zajištěno díky podzemním garážím s velkou kapacitou. Orientace v samotném obchodním centru je trochu problematičtější, chybí dostatečný informační systém, přesto je obchod Rock Point i logo dobře viditelné. V rámci nákupního centra i prodejny je vyřešen bezbariérový přístup, což je jistě také kladem. Provozovna je prezentována zvenčí velkými výlohami, které jsou náležitě a nápaditě naaranžovány. Samotná prodejní plocha je oproti jiným outdoorovým prodejnám velká. Zároveň prostor působí příjemně a vzdušně. Barevnost a hudba dotváří pozitivní náladu maloobchodu. Důležitý prvek interiéru tvoří zkušební kabinky, které jsou stylizované ve stejném duchu, jaké je zaměření outdoorového obchodu Rock Point.

Produkty

Díky velké rozloze interiéru, je široký i nabízený sortiment. Mohla by zde být využita lepší organizace a uspořádání produktů, což by usnadnilo zákazníkům lepší orientaci v tomto prostoru. Po chvíli na prodejně je patrné, že zboží je uspořádáno dle značek produktů. Výše cen, jak tomu mimo jiné bylo i na jiných prodejnách, se odvíjela od probíhajících slev z důvodů výprodejů zimního zboží. Proto zde byly také příznivé ceny pro zákazníky. V rámci nabídky je široký doplňující sortiment.

Personál prodejny

Personál prodejny byl od první chvíle velice příjemný. Pozdrav při příchodu i odchodu byl samozřejmostí. Prodavači byli aktivní a samostatně přišli s dotazem, zda mohou při výběru zboží pomoci. Zároveň byli schopni poskytnout dostatek potřebných informací o produktech. Personál byl upravený, avšak ne všichni měli jednotný oděv. Žádnému z prodavačů nechyběla jmenovka s funkcí, kterou na prodejně zastává.

Ostatní faktory

Rock point v době Mystery shoppingu měl v provozu dvě pokladny. Pro takto velikou plochu by zde mohla být ještě jedna pokladna navíc. Slevy pro zákazníky nabízí tato prodejna stejně jako ostatní prodejny Rock Point, v konkrétní výši 5 % a 15 %. Sleva se odvíjí od celkového součtu dosavadně uskutečněných nákupů. Pro zákazníky je také umožněno na vyžádání doobjednat zboží z jiných provozoven. Pro dohledání dalších potřebných informací, popřípadě také pro online nákup, jsou k dispozici internetové stránky a e - shop.

Tabulka 4-5 – Bodové hodnocení Mystery shoppingu

<i>Prostředí</i>	58
<i>Produkty</i>	17
<i>Personál</i>	26
<i>Ostatní faktory</i>	31
<i>Celkem</i>	132

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.7 HUDY sport, Ostrava - Poruba

Adresa prodejny: Hlavní třída 557, 708 00 Ostrava – Poruba,

Otevírací doba: pondělí – pátek: od 9 do 18 hodin, sobota: od 9 do 12 hodin.

Obrázek 4.4 – Fotografie prodejny HUDY sport, Ostrava - Poruba



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení prostředí

Tato prodejna HUDY sportu se nachází jako jediný outdoorový prodejce v městské části Ostrava – Poruba. Od ostatních obchodů je celkem vzdálená svou polohou, což je pro ni jistě výhodné. Od tramvajové zastávky je vzdálena přibližně 5 min. chůze. Autobusová zastávka je naopak téměř u HUDY sportu. Před vchodem je navíc 10 parkovacích míst, které mohou využít zákazníci, kteří zde přijedou nakoupit autem. Přístup ke vchodu do prodejny je celkově dobrý. Logo i daná prodejna je vidět již z dálky. Reklama se ale v okolí provozovny nenachází. Upoutat zákazníky mohou jediné reklamy přímo u vchodu do obchodu. Výlohy prodejny nebyly příliš nápaditě naaranžovány. Po vstupu dovnitř se zákazník ocitne v malém však útulném prostředí. Prostorové dispozice vytvářejí obchod s příjemným prostředím, nicméně je zde omezení v množství vystaveného sortimentu. Na prodejní ploše jsou stojany se zbožím až moc blízko u sebe, tudíž je zde horší pohyblivost v prostoru. K dispozici jsou zákazníkům 2 menší zkušební kabinky. Celkovou atmosféru dotvořila klidná hudba.

Hodnocení produktů

Jak již bylo zmíněno, díky menší rozloze prodejny, se zde nachází méně zboží, než je tomu v ostatních outdoorových prodejnách. Ze stejného důvodu je tady uspořádání zboží trošku komplikované a nepřehledné. Výše cen byla příznivá, taktéž v tomto obchodě probíhaly v době Mystery shoppingu slevové akce. Doplňkového zboží je v nabídce HUDY sportu v městské části Poruba dostatečné množství.

Hodnocení personálu

Při příchodu jsou zákazníci na této prodejně personálem náležitě pozdraveni. Prodáváci jsou příjemní a téměř okamžitě se dotázali, zda mohou s něčím pomoci. Personálem sdělené informace byly plně dostačující. Kladný pocit v zákazníkovi vyvolával také vlídný přístup a ochota při obsluze. Zaměstnanci byli oblečeni do pracovního oděvu, ale horší dojem budila nejednotnost tohoto pracovního oblečení. Také zaměstnancům chyběly identifikační jmenovky.

Ostatní faktory

V rámci provozovny je umístěná jediná pokladna, ale vzhledem k malému prostoru to lze hodnotit za zcela dostačující. Při nákupu je možnost platit jak v hotovosti, tak i kartou. Zákazníci, kteří vlastní HUDY partner kartu mohou získat slevu ve výši 7 % a 10 %. Tato sleva se odvíjí od jejich dosavadních nákupů v prodejnách HUDY sportu. Stejně jako ostatní provozovny, tak i tato poskytuje záruky v délce dvou let. Nakoupit zboží či získat informace je možno na internetových stránkách či v e - shopu.

Tabulka 4-6 – Bodové hodnocení Mystery shoppingu

<i>Prostředí</i>	47
<i>Produkty</i>	11
<i>Personál</i>	20
<i>Ostatní faktory</i>	27
<i>Celkem</i>	105

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.8 Rock Point, OC Futurum

Adresa prodejny: Novinářská 6A/3178, 702 00 Ostrava,

Otevírací doba: pondělí – neděle: od 9 do 21 hodin.

Obrázek 4.5 – Fotografie prodejny Rock Point, OC Futurum



Zdroj: <http://www.neverstopexploring.cz/prodejny-the-north-face.html>; [31]

Hodnocení prostředí

Hodnocená prodejna Rock Point je situována v jednom z obchodních center v Ostravě. Přístup k ní je tedy dobrý. Od tramvajové zastávky se nachází 6 min. chůze. Trolejbusová, a zároveň i autobusová zastávka, je umístěna přímo u nákupního centra. Zajištěno je díky poloze i dostatek parkovacích míst pro zákazníky, kteří zde přijíždějí za nákupy autem. Tento obchod Rock Point má zároveň na obchodním centru i malou reklamu. Ta ale není příliš viditelná z dálky. Po příchodu na prodejnu nás obklopí příjemná atmosféra, tvořena v rámci dobré dispozice prodejny, jelikož se prodejní plocha nachází v rámci dvou podlaží. Výlohy, i samotné vnitřní prostředí, je naaranžováno velice hezky a zajímavě. Čistota je zde samozřejmostí. Hudba na prodejně hraje trochu hlasitější, což s ohledem na nabízený sortiment příliš nevádí. Zákazníkům jsou zde k dispozici tři zkušební kabinky.

Hodnocení produktů

Jelikož je prodejní plocha obchodu v poměru k ostatním celkem veliká, tak se zde nabízí i možnost mít vystaveno dostatek zboží. V prodejně je nabízen široký sortiment prodávaných produktů, včetně doplňkového zboží. Samotná prodejna Rock Point byla dotvořena i nápaditou propagací produktů a výraznými dekoracemi. Výše cen je zde srovnatelná s ostatními outdoorovými prodejny.

Personál prodejny

Atmosféra prodejny budila dobrý dojem, ale bohužel se to nedá říci i o personálu. Při vstupu i odchodu z obchodu Rock Point v nákupním centru Futurum zaměstnanci zákazníky nezdraví. V průběhu Mystery shoppingu si dokonce zaměstnanec v prvním patře prodejny četl, a tudíž nevěnoval zákazníkům pozornost. Ani při delším zkoušení oblečení se personál zákazníkům nevěnuje. Toto v návštěvnících prodejny nevyvolává dobrý dojem. Žádaných informací se jim dostane až po přímém oslovení zaměstnanců. Obsluhující personál je jednotně oblečen. V rámci firemního oblečení nechybí jmenovky zaměstnanců.

Ostatní faktory

Na maloobchodě jsou k dispozici dvě pokladny, každá je umístěna na jednom z pater. Samozřejmostí je možnost platby kartou. Slevy pro zákazníky jsou stejné ve všech prodejnách Rock Point, a to ve výši mezi 5 % až 15 %. Mimo prodejny Rock Point lze navštívit i internetové stránky obchodu nebo e - shop.

Tabulka 4-7 – Bodové hodnocení Mystery shoppingu

<i>Prostředí</i>	55
<i>Produkty</i>	17
<i>Personál</i>	12
<i>Ostatní faktory</i>	30
<i>Celkem</i>	114

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.9 Rock Point, OC Avion Shopping Park

Adresa prodejny: Rudná 3114/114, 700 30 Ostrava,

Otevírací doba: pondělí – neděle: od 10 do 21 hodin.

Obrázek 4.6 – Fotografie prodejny Rock Point, OC Avion Shopping Park



Zdroj: <http://www.neverstopexploring.cz/prodejny-the-north-face.html>; [31]

Hodnocení prostředí

Poslední z hodnocených prodejen byl Rock Point v Ostravském obchodním centru Avion Shopping Park. Díky obchodnímu centru je zde velice dobrý přístup. Obchod je situován v blízkosti tramvajové i autobusové dopravy. Navíc díky parkovacím plochám podzemních garáží, je tady dostatek míst i pro zákazníky přijíždějící autem. Prodejna nemá žádnou reklamu v blízkosti zmiňovaného centra. Ani na samotné budově Avionu Shopping parku se logo prodejny dosud nenachází. Avšak v blízkosti vstupu do nákupního centra je logo již dobře viditelné. Výlohy má prodejna obrovské, jen ne moc vhodně naaranžované. Obchod zvenčí působí světlým a dobrým dojmem. Samotné prostory jsou rozděleny dle sortimentu pro ženy a muže. Co se týče čistoty, bylo vše v pořádku. Nicméně záporným prvkem atmosféry byla nekvalitní reprodukováná hudba z rádia, což nepůsobilo příznivě na zákazníky.

Hodnocení produktů

Nabízené produkty byly chaoticky uspořádané. Převažovalo zboží určené pro muže. Sortiment určený ženám byl zcela nedostačující. V rámci probíhajících slev byly ceny zboží velice příznivé. Doplňkového zboží je na prodejně dostatečné množství.

Hodnocení personálu

V této prodejně není personál k nakupujícím příliš ochotný. Není jim při návštěvě prodejní jednotky věnována přílišná pozornost. Každý zákazník si musí o obsluhu říci. Znalost materiálů byla ze strany personálu neúplná. Zaměstnanci jsou sice jednotně oblečení a upravení, nicméně v rámci pracovního oděvu jim chyběly identifikační cedulky.

Ostatní faktory

Pokladnu má provozovna pouze jednu. Platební karty jsou přijímány bez problému. V rámci konceptu, který je stejný pro všechny prodejny Rock Point, je zákazníkům poskytována záruka na zakoupené produkty v délce dvou let. Pro kupující je zde stanoven systém slev. Při dosaženém objemu nákupu v součtu nad 2 000 Kč získá zákazník slevu 5 %.

Nejvíce se může dosáhnout slevy 15 % při dovršení hranice 100 000 Kč. Sleva je také poskytována držitelům karet ISIC, a to ve výši 5 %. Stránky obchodu i e - shop jsou vedeny přehledně a je zde možnost si nastudovat materiály použité na produkty prodávané prodejny Rock Point.

Tabulka 4-8 – Bodové hodnocení Mystery shoppingu

<i>Prostředí</i>	50
<i>Produkty</i>	14
<i>Personál</i>	12
<i>Ostatní faktory</i>	27
<i>Celkem</i>	103

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.10 Vyhodnocení výzkumu

Závěrečné vyhodnocení Mystery shoppingu je shrnuto v tabulce 4 - 9. Nejvyššího bodového zisku dosáhla prodejna Rock Point, umístěná v obchodním centru Nová Karolina v centru Ostravy. Tato prodejna zároveň získala nejvíce bodů ve všech hodnocených kategoriích. Je tedy v rámci předmětných prodejen ohodnocena jako nejlepší. Obchodem s druhým nejvyšším bodovým ohodnocením je také Rock Point, však tentokrát umístěný v objektu obchodního centra Futurum. Třetí se umístil HUDY sport v Ostravě – Porubě, ul. Hlavní třída. Naopak zcela nejméně bodů získal Rock Point v centru města Ostravy na ul. Poštovní.

Tabulka 4-9 – Souhrnné vyhodnocení Mystery Shoppingu

<i>Prodejna/Hodnocené faktory</i>	<i>Prostředí</i>	<i>Produkty</i>	<i>Personál</i>	<i>Ostatní f.</i>	<i>Celkem</i>
Rock Point, OC Nová Karolina	58	17	26	31	132
Rock Point, OC Futurum	55	17	12	30	114
HUDY sport, ul. Hlavní třída	47	11	20	27	105
Rock Point, OC Avion Shopping park	50	14	12	27	103
HUDY sport, ul. Na Hradbách	40	16	19	27	102
Rock Point, ul. Poštovní	32	14	21	30	97
<i>Nejvyšší hodnota v kategorii</i>	58	17	26	31	/

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně se dá shrnout, že pozorované outdoorové prodejny, které jsou umístěné v rámci ostravských obchodních center, získaly velice dobré hodnocení. Hůře se v průzkumu umístily prodejny z centra města, které nepatří do žádného většího nákupního komplexu. Jedná se o obchody s malou prodejní plochou. Proto zde není možno vystavit dostatečně široký sortiment. Co se týče hodnocení prodejen Rock Point, tak se jedná o příjemné nákupní prostředí s velkým výběrem zboží. Ale ne vždy na těchto prodejnách pracují ochotní zaměstnanci. Oproti tomu provozovny HUDY sportu nabízejí v Ostravě menší rozsah zboží, nicméně hodnocení atmosféry a zaměstnanců těchto prodejen je kladné.

5 Návrhy a doporučení

Kapitola návrhy a doporučení je postavena na navrhovaném zlepšení služeb a celkovém posílení stávající pozice prodejny The North Face ve městě Ostrava. Doporučení jsou uzpůsobena dle uskutečněného průzkumu, součástí kterého byly použity metody Mystery shopping, pozorování a dotazování potencionálních zákazníků prodejny.

Z průzkumu bylo zjištěno, že outdoorové aktivity jsou pro veřejnost velmi oblíbenou činností. V oblíbě jsou především sporty: turistika, lyžování, snowboarding a také cyklistika. Což je pro prodejnu The North Face příznivé, jelikož na své prodejně prodává oblečení a další sortiment určený právě pro tyto sporty. Oproti konkurenčním sportovním prodejnám však na dané prodejně nenajdeme mnoho doplňujícího sortimentu, kterým mohou být např. sluneční brýle, sport testery a podobně. Tyto produkty a některé další by mohli zákazníci ocenit. Rozšíření sortimentu o tyto doplňky by mohlo pozitivně ovlivnit výši prodejů v daném maloobchodě.

Dále z průzkumu vyplývá, že při výběru kamenných prodejen pro nákup veřejnost volí nejdříve podle kvality nabízeného sortimentu. Následně bylo zjištěno, že významným faktorem při rozhodování o nákupu je cena produktu. Na základě dotazníku lze konstatovat, že lidé žijící v Moravskoslezském kraji mají nižší mzdy. Tento fakt by neměl být opomíjen. Z toho důvodu by se vyplatilo zaměřit na různé slevové akce. Popřípadě by bylo vhodnou volbou z ostravské prodejny The North Face udělat outlet. Jednalo by se tedy o prodej zboží s výraznými slevami. Zákazníci v Ostravě a jejím okolí by mohli nakoupit kvalitní zboží za zvýhodněné ceny, a zároveň by se vyřešil problém pro ostatní prodejny The North Face mimo město Ostrava. Na těchto prodejnách je po sezóně vždy nadbytek zboží, které se neprodalo.

Dle odpovědí je také zřejmé, že na tuzemském trhu zatím značka The North Face své místo a také zákazníky hledá. Mnozí zatím nemají zkušenost s těmito produkty, proto by bylo vhodné značku dostatečně zviditelnit. Řešením by bylo dostat se do povědomí zákazníkům díky různým sportovním akcím v rámci Moravskoslezského kraje, kde by mohla značka The North Face být propagována různými způsoby např. v rámci sponzorství těchto akcí, umístěním prodejního stánku apod.

Co se týká prostředí samotné prodejny The North Face, umístěné v rámci obchodního centra Avion Shopping park, tak lze říci, že je atmosféra příjemná. Na

celkovém uspořádání obchodu není potřeba nic měnit. Jen je důležité neustále aranžovat zboží tak, aby bylo pro návštěvníky obchodního centra atraktivní. Z hlediska personálu prodejny je vhodné dbát na pravidelná školení, která by se měla týkat jak používaných technologií u produktů, tak i prodejních dovedností. Školení produktových technologií je klíčové z důvodů poskytování přesných informací zákazníkům. Sportovně zaměřená veřejnost dbá na proškolený personál na prodejnách podobného typu. Zároveň osobní kontakt personálu se zákazníky a poskytnutí veškerých informací je velkou výhodou oproti stále se rozmáhajícím internetovým obchodům.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenci na trhu se sportovním zbožím. Pro účely praktické části práce byla zvolena společnost DECOTEX s. r. o., která se zabývá maloobchodním prodejem outdoorového oblečení, obuvi a sportovních doplňků již několik let.

Teoretická část práce je zaměřena na specifikaci a vysvětlení pojmů vztahujícím se k problematice maloobchodního prodeje a také konkurence. Součástí práce je následně představení společnosti a prodejny, které se práce týká.

Praktická část zahrnuje metody, které sloužily k zjištění informací o konkurenčních prodejnách se sportovním zbožím. Mezi výzkumné metody byly zvoleny dotazování, pozorování a Mystery shopping.

Dotazování sloužilo k zjištění preferencí sportovně zaměřené veřejnosti, které značky a prodejny upřednostňují a také k získání dalších potřebných informací. Mezi respondenty dotazníku patřili zákazníci specializované prodejny značky The North Face, ale i veřejnost se zájmem o sportovní aktivity. Z dotazníků bylo zjištěno, že značka The North Face zatím nemá v rámci kraje příliš příznivců. Většina lidí prozatím s produkty této značky nemá zkušenost, proto by bylo vhodné značku více propagovat. Dále, z hlediska finančních možností obyvatel Moravskoslezského kraje, je dobré uvažovat spíše o otevření outletu. Nejpreferovanějšími prodejny respondentů se staly Alpine Pro, Rock Point, Sportisimo nebo také HUDY Sport.

Další složkou výzkumu bylo pozorování a Mystery shopping. Na základě těchto metod byly zjištěny další potřebné informace o konkurenčních prodejnách v rámci města Ostravy. Na pozorovaných prodejnách je široký výběr sportovního vybavení, však oblečení a doplňků The North Face se v obchodech objevuje málo. Zákazníci, kteří preferují tuto značku, tedy budou zřejmě vyhledávat specializovanou prodejnu, což je jistě z hlediska konkurenčního boje příznivé.

Z výzkumu vyplynuly informace, které mohou přispět ke zlepšení postavení a poskytovaných služeb specializované prodejny The North Face. Přínosem diplomové práce je tedy možné využití práce v praxi.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

- [1] BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 880 s. ISBN 80-856-0555-4.
- [2] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [4] DUNNE, Patrick M, Robert F. LUSCH a James R. CARVER. *Retailing*. 7. Vyd. Mason, OH: Cengage South Western, 2011, 612 s. ISBN 14-390-4081-8.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [6] GUILTINAN, Joseph P., Gordon W. PAUL a Thomas J. MADDEN. *Marketing management: strategies and programs*. 6. Vyd. New York: McGraw-Hill Companies, 1997, 463 s. ISBN 00-704-9097-X.
- [7] HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. Praha: Euromedia Group - Knižní klub, 2002, 192 s. ISBN 80-242-0893-8.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, 2006, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [12] KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [13] MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [16] PRAŽSKÁ, Lenka, Jiří JINDRA et al. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.
- [17] STARZYCZNÁ, Halina. *Ekonomika obchodu: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005, 237 s. ISBN 80-724-8296-3.
- [18] STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [19] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [20] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

b) Elektronické dokumenty

- [21] AVION SHOPPING PARK. *The North Face ze dne 14. února 2013* [online]. 2013 [14. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.ostrava.avionshoppingpark.cz/store-locator/the-north-face>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj ze dne 10. dubna 2013* [online]. 2012 [10. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel podle pohlaví v okresech ze dne 10. dubna 2013* [online]. 2012 [10. 4. 2013]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=DEM0030PU_OK&&kapitola_id=19

- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva v krajích ze dne 10. dubna 2013* [online]. 2012 [10. 4. 2013]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM0010PU_KR&&kapitola_id=19
- [25] DANTEM. *Mystery shopping ze dne 16. února 2013* [online]. 2012 [16. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.dantem.cz/sluzby/mystery-shopping/?gclid=CMu86OSSvbUCFUdY3god2mIA5w>
- [26] FITHALL. *Děti a počítač ze dne 18. února 2013* [online]. 2010 [18. 2. 2013]. Dostupné z: http://www.fithall.cz/rest/magazin/1073-30-rodina-a-deti/1929-deti_pocitac.html
- [27] HUDY. *The North Face ze dne 10. února 2013* [online]. 2013 [10. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.hudy.cz/the-north-face>
- [28] MARKETING & MEDIA. *V ČR sílí pozice specializovaných prodejen s textilem ze dne 18. února 2013* [online]. 2006 [18. 2. 2013]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-18325990>
- [29] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku ze dne 18. února 2013* [online]. 2012 [18. 2. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a446305&typ=actual&klic=8n00zq>
- [30] THE NORTH FACE. *Kontakty ze dne 14. února 2013* [online]. 2010 [14. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.neverstopexploring.cz/kontakt.html>
- [31] THE NORTH FACE. *Prodejny The North Face ze dne 14. února 2013* [online]. 2010 [14. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.neverstopexploring.cz/prodejny-the-north-face.html>
- [32] THE NORTH FACE. *Produktové informace ze dne 14. února 2013* [online]. 2010 [14. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.neverstopexploring.cz/download/8.pdf>

Seznam zkratk

CI - Competitive intelligence (konkurence jako výhoda)

OC - Obchodní centrum

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díly vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....
Bc. Petra Schmidtmeierová

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Záznamový arch pro Mystery shopping

Přílohy

Příloha 1

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Petra Schmidtmeyerová a jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TUO, obor Sportovní management. Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad k vypracování mé diplomové práce s názvem Analýza konkurence na trhu se sportovním zbožím. Tento dotazník je anonymní a nezávazný. Vámi zvolené odpovědi označte, popřípadě ohodnoťte nebo dopište vlastní odpověď.

- | | |
|---|---|
| 1. Jaký je Váš věk? | <input type="checkbox"/> Méně než 21 let
<input type="checkbox"/> 21 – 30 let
<input type="checkbox"/> 31 – 40 let
<input type="checkbox"/> 41 – 50 let
<input type="checkbox"/> Více než 50 let |
| 2. Jaké je Vaše pohlaví? | <input type="checkbox"/> Muž
<input type="checkbox"/> Žena |
| 3. Jaký je Váš čistý měsíční příjem? | <input type="checkbox"/> Méně než 15 000 Kč
<input type="checkbox"/> 15 000 – 20 000 Kč
<input type="checkbox"/> 21 000 – 25 000 Kč
<input type="checkbox"/> Více než 25 000 Kč |
| 4. Provozujete outdoorové aktivity? | <input type="checkbox"/> Ano, často
<input type="checkbox"/> Ano, občas
<input type="checkbox"/> Málodky
<input type="checkbox"/> Neprovozují |
| 5. Které z těchto sportů preferujete? | <input type="checkbox"/> Běh
<input type="checkbox"/> Cyklistika
<input type="checkbox"/> Lezení
<input type="checkbox"/> Lyžování, snowboarding
<input type="checkbox"/> Turistika
<input type="checkbox"/> Žádný |
| 6. Kde jste se setkal se značkou The North Face? | <input type="checkbox"/> V prodejně The North face
<input type="checkbox"/> V jiné kamenné prodejně
<input type="checkbox"/> Internet, E-shop
<input type="checkbox"/> V zahraničí
<input type="checkbox"/> Reklama, billboardy, média
<input type="checkbox"/> Jinde
<input type="checkbox"/> Nesetkal |
| 7. Jaké další outdoorové značky/prodejny znáte? |
.....
.....
.....
.....
..... |
| 8. Kde nejčastěji nakupujete sportovní oblečení, obuv či doplňky? | <input type="checkbox"/> Specializované prodejny
<input type="checkbox"/> Obchodní řetězce
(např. Sportisimo, Intersport, aj.)
<input type="checkbox"/> E-shop |

9. Jakou prodejnu při nákupu outdoorového zboží preferujete?
- ☐ Alpine pro
 - ☐ Alpsport
 - ☐ Decathlon
 - ☐ Envy
 - ☐ Hannah
 - ☐ Hudy sport
 - ☐ Intersport
 - ☐ Kíltec
 - ☐ Nord Blanc
 - ☐ Rock point
 - ☐ Salomon
 - ☐ Sportisimo
 - ☐ The North Face
 - ☐ Jiná prodejna
10. Dle jakých faktorů volíte kamenné prodejny, ve kterých nakupujete?
(přiradte hodnoty 1 až 6, hodnota 1 značí pro Vás nejdůležitější faktor)
- ☐ Cena
 - ☐ Kvalita produktů
 - ☐ Příjemné prostředí
 - ☐ Přístup a znalosti personálu
 - ☐ Sortiment
 - ☐ Vzdálenost od bydliště
11. Zakoupili jste v prodejně The North Face nějaké zboží?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
12. Co bylo rozhodujícím faktorem při uskutečnění (popř. neuskutečnění) koupě produktů právě v prodejně The North Face?
- ☐ Barvy produktů
 - ☐ Cena
 - ☐ Doporučení, ohlasy okolí
 - ☐ Funkčnost produktů
 - ☐ Kvalita
 - ☐ Personál
 - ☐ Sortiment
 - ☐ Zkušenost s produkty
 - ☐ Jiný důvod

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Záznamový arch pro Mystery shopping

Prodejna:

Adresa:

	Bodové hodnocení	Poznámky
Hodnocení prostředí:		
přístup k prodejně, viditelnost		
reklama v okolí		
viditelnost loga		
parkovací plocha		
přístup od MHD		
bezbariérový vstup		
venkovní vzhled prodejny		
vnitřní vzhled prodejny		
čistota		
barevnost		
hudba		
celková atmosféra		
otevírací doba		
Produkty:		
rozsah nabídky		
přehlednost, merchandising		
výše cen		
doplňkový sortiment		
Personál prodejny:		
pozdrav při příchodu, odchodu		
identifikace zaměstnanců		
vzhled, upravenost		
aktivní přístup, ochota		
poskytnutí informací		
nabídka doplňkového zboží		
Ostatní faktory:		
poskytnutá záruka		
možnost doobjednání zboží		
slevy pro stálé zákazníky		
e-shop, internetové stránky		
katalogy, informační materiály		
pokladny		
možnost platby kartou		